

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481111>









60

# Canadian International Development Agency

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

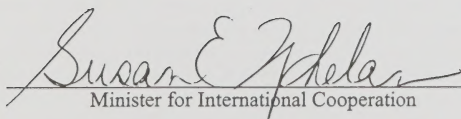
Catalogue No.: BT31-2/2004-III-53  
ISBN: 0-660-62232-7



# Canadian International Development Agency

Estimates  
2003-2004

Part III - Report on Plans and Priorities

  
Minister for International Cooperation





# Table of Contents

1.0 - Messages .....	1
1.1 Minister's Message .....	1
1.2 Management Representation Statement .....	4
1.3 Executive Summary .....	5
2.0 - Agency Raison d'être .....	8
2.1 Mandate and Objective .....	8
2.2 Benefits to Canadians .....	9
3.0 - The Planning Overview .....	11
3.1 Program Delivery .....	11
3.2 CIDA Planning Context .....	12
3.3 Lessons Learned .....	17
3.4 New Directions .....	19
3.5 Managing Risk .....	22
4.0 - Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	24
4.1 Introduction .....	24
4.2 Sustainable Development Strategy .....	26
4.3 Plans and Priorities: Summary .....	26
4.4 Plans and Priorities: Development Results .....	27
4.4.1 Economic Well-being .....	27
4.4.2 Social Development .....	32
4.4.3 Environmental Sustainability and Regeneration .....	38
4.4.4 Governance .....	41
4.5 Plans and Priorities: Enabling Strategies .....	45
4.5.1 Appropriate Programming Orientation .....	45
4.5.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus .....	53
4.5.3 Appropriate Geographic Focus .....	54
4.5.4 Engaged Canadians .....	55
4.6 Plans and Priorities: Management Tools .....	57
4.6.1 Human Resources .....	57
4.6.2 Knowledge Management and Information Management/Technology .....	58
4.6.3 Strategic Planning and Resource Allocation .....	59
4.6.4 Rationalization of Processes .....	60
4.7 Program Profiles .....	61
5.0 - Organization .....	66
5.1 Strategic Outcomes and Business Lines .....	66
5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation .....	68
6.0 - Departmental Planned Spending .....	69
7.0 - Assessing Performance: Measurement and Evaluation .....	72
7.1 Performance Measurement Strategy .....	72
7.2 Evaluation Strategy .....	73
7.3 Internal Audit Strategy .....	73
7.4 Current and Planned Activities .....	74
Annex I - Financial Information .....	76
References .....	84

# List of Charts and Tables

Chart 1: CIDA's Key Agency Results Framework .....	25
Chart 2: Summary of CIDA's Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	26
Chart 3: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure .....	66
Chart 4: 2003-04 International Assistance Envelope by Channel of Delivery .....	71
Table 1: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) .....	70
Table 2: Financial Planned Spending .....	76
Table 3: Summary of Transfer Payments .....	77
Table 4: Details of Transfer Payments .....	78-81
Table 5: Net Cost of Program for the Estimates Year .....	82
Table 6: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary) .....	82
Table 7: Reconciliation of the International Assistance Envelope -- Cash Basis to Issuance Basis .....	83



# Acronyms and Abbreviations

AFDB	African Development Bank
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation
APOC	African Program for Onchocerciasis Control
ATA	Afghan Transitional Administration
AU	African Union
CBO	Community-Based Organization
CCCCDF	Canadian Climate Change Development Fund
CCMD	Canadian Centre for Management Development
CDF	Comprehensive Development Framework
CDPF	Country Development Programming Framework
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CFA	Communauté Francophone Africain
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CIT	Countries in Transition
CPA	Canadian Police Arrangement
CPAR	Canadian Physicians for Aid and Relief
CPB	Canadian Partnership Branch
CPRGS	Comprehensive Poverty Reduction and Growth Strategy
CSO	Civil Society Organization
DAC	Development Assistance Committee (of the OECD)
DDP	Defensor del Pueblo
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DIP	Development Information Program
DND	Department of National Defense
DPR	Departmental Performance Report
EFA	Education for All
EIP	Economic Integration Project
EU	European Union
FCM	Federation of Canadian Municipalities
FECD	Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (Canada-Ecuador Development Fund)
FIS	Financial Information System
FTAA	Free Trade Agreement of the Americas
FTE	Full-Time Equivalent
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GEF	Global Environmental Facility
GFATM	Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GHG	Greenhouse Gases
GNP	Gross National Product
GOL	Government on Line
HIPC	Heavily Indebted Poor Country
HIV	Human Immunodeficiency Virus
HRCS	Human Resources and Corporate Services Branch
HRDC	Human Resources Development Canada
HRDG	Human Rights, Democracy and Governance
IAE	International Assistance Envelope
ICHRDD	International Centre for Human Rights and Democratic Development
IDRC	International Development Research Centre
IFAD	International Fund for Agriculture Development
IFI	International Financial Institution
IMF	International Monetary Fund
IMTB	Information Management and Technology Branch
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
JICA	Japanese International Cooperation Agency

JITAP	Joint Integrated Technical Assistance Program
KAR	Key Agency Result
LDC	Least-Developed Countries
LIFT	Local Initiatives for Tomorrow
LMDG	Like-Minded Donor Group
MDB	Multilateral Development Bank
MDG	Millennium Development Goal
MDI	Multilateral Development Institution
MEA	Multilateral Environmental Agreement
MOPAN	Multilateral Organizations Performance Assessment Network
MPB	Multilateral Programs Branch
NDP	National Development Plan
NEPAD	New Partnership for African Development
NGO	Non-Governmental Organization
O&M	Operations and Maintenance (Budget)
OA	Official Assistance
OAG	Office of the Auditor General
ODA	Official Development Assistance
ODACE	Official Development Assistance in Central Europe
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OECS	Organization of Eastern Caribbean States
PAHO	Pan-American Health Organization
PCF	Prototype Carbon Fund
PRB	Performance Review Branch
PRET	Project for Rehabilitation through Education and Training
PRS	Poverty Reduction Strategy
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
PSU	Program Support Unit
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
RBM	Results-Based Management
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
REE	Renaissance Eastern Europe
RMAF	Results Based Management and Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
RPRP	Rural Poverty Reduction Program
SDP	Social Development Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
STD	Sexually Transmitted Disease
SWAp	Sector-Wide Approach
SWiM	Sector-wide Management approaches
UCS	Universal Classification System
UK	United Kingdom
UN	United Nations
UNAIDS	Joint United Nations Program on HIV/AIDS
UNCCD	United Nations Convention to Combat Desertification
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	United Nations Development Program
UNESCO	United Nations Education, Scientific and Cultural Organization
UNHCR	United Nations High Commission for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
WFP	World Food Program
WHO	World Health Organization
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WTO	World Trade Organization









## 1.1 Minister's Message

### **Susan Whelan** Minister for International Cooperation



My first year as Minister for International Cooperation has been marked by tremendous change and tremendous promise. We are now positioned for real and substantive progress in the fight to reduce poverty and marginalization in the world's poorest countries as a result of a number of key trends in international cooperation, a significant and sustained increase in the official development assistance budget, and ongoing reform and renewal within CIDA.

The global community has reached an unprecedented consensus on goals and targets related to sustainable development - the Millennium Development Goals - and we have agreement on the conditions and resources necessary to achieve them. There is a new relationship between industrialized and developing countries - a relationship of equals with mutual obligations and mutual benefits. There is renewed commitment to development cooperation, since many donor countries, including Canada, have signaled their intention to increase development assistance.

As announced in the September 2002 Speech from the Throne, Canada's development assistance budget will grow by eight percent annually, doubling by 2010. This will inject major new resources into the program and enable us to make a real difference in a number of strategic areas, such as basic education and rural development.

CIDA's work in the next few years will be guided by *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, which I released in September, 2002, after extensive public consultations. This document sets out key principles for improved effectiveness in our programming, such as local ownership, donor coordination, coherence between aid and non-aid policies including trade, the environment and investment, stronger partnerships and a results-based approach. It also sets out a number of commitments that form the basis for our future program of work.

One of the commitments I made in that document was to strategically increase our investments in a select number of the poorest countries. I have identified an initial group of nine: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. Canada has longstanding cooperation programs in these countries, which have demonstrated an ability to use aid effectively, through commitments to improve governance, respect human rights and end corruption. They all have national plans for poverty reduction, which will provide the framework for our enhanced cooperation with them in key priority sectors.

Another pledge I made in *Strengthening Aid Effectiveness* is to have a greater focus on Africa, the poorest continent. At the G8 Summit hosted by Canada in Kananaskis, Alberta, in June 2002, the G8 launched its Africa Action Plan, which commits the industrialized countries of the world to work in partnership with the countries of Africa. Canada's response to this plan, the \$500 million Canada Fund for Africa, was also launched at that meeting and is now in operation. Overall, at least half of the increase in Canada's official development assistance budget will go to programs in Africa, bringing our total commitments to that continent to \$6 billion over the next five years.

We are taking new steps to strengthen our work in poverty reduction. In response to recent research that shows the critical importance of rural development and agriculture to food security and economic growth, we are revitalizing our work and increasing our investments in this area. I have also begun an examination of our efforts in private sector development, the basic engine of growth in any economy. We will continue to focus on the four social development priorities established in 2000: health and nutrition, basic education, HIV/AIDS and protecting children, with the promotion of gender equality as an integral part of all our efforts. We will also continue to support the efforts of developing countries to meet environmental challenges and we will work with them to increase respect for human rights, strengthen democratic institutions and reduce conflict.

The process of internal reform and renewal to meet these challenges and commitments and increase our effectiveness is ongoing. Over the next three years, we will increase the use of new programming approaches based on developing country plans and priorities. We will ensure that CIDA's programming conforms to the locally-owned poverty reduction strategies of developing countries. We will untie the cooperation program to increase aid effectiveness, and to ensure greater local ownership of the development process. We will strengthen our presence in the field for better aid coordination and enhanced policy dialogue and influence with developing countries. Furthermore, we will continue to advocate for developing country interests to ensure that all of Canada's policies support international development, such as the new policy on improved market access for imports from least-developed countries effective January 1, 2003.

Finally, we will increase our accountability to the Canadian public, who have entrusted us with their hard-earned tax dollars. Survey after survey tells us that Canadians want to help correct the gross global imbalance that confronts us today. They know that development cooperation contributes to a more secure, equitable and prosperous world, for people in developing countries and Canadians alike. We will re-energize our public engagement efforts over the next few years, to better inform Canadians and to encourage them to become fully participating, committed global citizens.

This 2003-2004 Report on Plans and Priorities shows how CIDA plans its work for the next three years within a framework that is based on the Millennium Development Goals. It outlines our priorities and program of work for that period and the results we expect to achieve. I encourage all Canadians to read it, and I respectfully submit it for the consideration of the Parliament of Canada.



Minister for International Cooperation



## 1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP), for the **Canadian International Development Agency**.

This document has been prepared based on reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which the document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: \_\_\_\_\_



Date: \_\_\_\_\_

21-02-03

## 1.3 Executive Summary

For over 30 years, CIDA has been administering Canada's Official Development Assistance (ODA) in Africa and the Middle East, the Americas, and Asia. Since 1995, the Agency has also been responsible for Canada's Official Assistance (OA) in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union.

CIDA's mandate is to support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world. In Central and Eastern Europe, CIDA has a supplementary mandate - to support democratic development and economic liberalization as well as international efforts to reduce threats to international and Canadian security. Through its work, CIDA contributes to Canada's three broad foreign policy objectives: promoting prosperity; protecting Canadian and global security; and projecting Canadian values. The interests of Canadians are served by promoting global cooperation, equality and security in a world where industrialized and developing countries are increasingly interdependent. As such, CIDA does not operate alone; collaborative and consultative partnerships - with developing-country governments, Canadian and local civil society, the private sector, regional and multilateral institutions, international financial institutions, other bilateral donors and other Canadian government departments - are increasingly critical to CIDA's work.

The most important new directions for the Agency in the next three years, outlined in *Canada Making a Difference in the World: Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*<sup>1</sup>, include: increasing investments in a select group of countries<sup>2</sup>; increasing focus on Africa; increasing investments in rural development through agriculture and in private-sector development; and transforming the way CIDA itself does business in order to deliver more effectively on its commitments. In addition, the Agency will continue its important efforts to ensure youth are involved in Canada's efforts to make a difference in the world. This new strategic focus will benefit from a renewed commitment by the Government of Canada to increase its investment in international cooperation activities. The September 2002 Speech from the Throne<sup>3</sup> included an undertaking that Canada's international assistance will double by 2010.

In 2001, the Agency developed a set of Key Agency Results (KARs) to help better align its planning, reporting and programming cycle with its mandate. CIDA's Development Results - the impacts CIDA aims to have in partner countries in the priority areas of economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance - constitute CIDA's Strategic Outcomes. Gender Equality and the Environment are cross-cutting themes throughout all Development Results. These results are supported by a number of strategies and management tools.

---

<sup>1</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

<sup>2</sup> An initial group of nine countries has been selected: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania

<sup>3</sup> <http://www.sft-ddt.gc.ca/sft.htm>

CIDA's Development Results are aligned with the Millennium Development Goals (MDGs)<sup>4</sup>, a set of international goals and targets for all partners in development cooperation<sup>5</sup>. The Agency shares accountability with the rest of the international development community for the achievement of these goals and targets.

CIDA's defined Development Result priorities over the next three years include, in the area of economic well-being: strengthening its investments in agriculture and rural development; supporting private-sector development; building the capacity to negotiate strong trade partnerships and agreements; and fostering an enabling environment for economic growth. CIDA's three-year priorities for social development are: promoting gender equality with partners in all development programming; and strengthening its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection. For environmental sustainability, CIDA's three-year priorities include: building partners' capabilities to address global, regional and national environmental issues such as desertification, biodiversity, and climate change; and supporting and promoting environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues. The Agency's three-year priorities in the area of governance include: increasing the integration of human rights principles in development programming; continuing to strengthen democratic institutions; and increasing attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation and peacebuilding and security.

Internally, CIDA is working to improve the strategies and tools used to deliver on its Development Results. For example, the Agency will concentrate a significant proportion of its investments on a selected number of the world's poorest countries committed to good governance. CIDA is also changing to find a better balance between directed and responsive programming, as it aligns itself more closely with the plans and priorities of partner countries. The Agency is moving away from projects towards more program-based approaches which support local ownership and involve greater coordination among donors. It is also engaged in efforts to increase policy coherence and policy-based programming, as well as the untying of some of Canada's aid. CIDA will also work to improve Canadians' perception of the value, efficiency and effectiveness of Official Development Assistance (ODA) and Official Assistance (OA) programs and to increase their involvement in development cooperation.

CIDA's Management Results support both Development Results and strategies to achieve them. In this regard, the Agency will continue to strengthen its policy and analytical capacity; to transform itself into a knowledge-based institution and seek to create a more knowledgeable, highly motivated, more representative workforce; and to strengthen its field presence. CIDA will emphasize the use of transparent, consistent and cost-effective business processes and continue pursuing improved practices of stewardship and conservation in Canada and abroad.

CIDA is already recognized internationally for its experience in results-based management, and will continue to become a more accountable, results-oriented, continuous-learning organization. The Agency uses three distinct but complementary internal review functions - performance

---

<sup>4</sup> <http://www.developmentgoals.org>

<sup>5</sup> The MDGs set targets and indicators for: eradicating poverty and hunger, achieving universal access to primary education, promoting gender equality and the empowerment of women, reducing child mortality, enhancing maternal health, combating HIV/AIDS and other diseases, ensuring environmental sustainability, and developing global partnerships for development.



measurement, evaluation and internal audit - as part of its overall performance management and reporting approach. Efforts will continue during 2003-06 to link results at the program, project and Agency levels. The Agency will also proceed with the implementation of its integrated risk management strategy.

In 2003, CIDA's continued participation in the current government-wide Modern Comptrollership project will include the development of an integrated management action plan. Participation in this project reinforces CIDA's commitment to improve management practices in support of effective development cooperation. In support of the Government-on-Line (GOL)<sup>6</sup> initiative, CIDA will continue putting in place policies, systems and processes to facilitate electronic communication between the Agency and Canadians (e.g. for submission of project proposals).

CIDA plans to make the most of this promising point in its history. Its development goals are clear and aligned with those of the international community. There is international consensus on the principles and strategies to achieve those goals. The Agency is already engaged in a process of internal transformation and modernization, and the international assistance budget will be increased over the coming years. All of this will help CIDA fulfil its mandate in a more effective and sustained manner, for the benefit of the people of the developing countries and the people of Canada.

---

<sup>6</sup> [http://www.gol-ged.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/index_e.asp)

## 2.0 Agency Raison d'être

For more than thirty years, the Canadian International Development Agency (CIDA) has been responsible for administering most of Canada's Official Development Assistance (ODA) in countries in Africa<sup>7</sup> and the Middle East<sup>8</sup>, the Americas<sup>9</sup>, and Asia<sup>10</sup>. In 1995, the Agency also assumed responsibility for Official Assistance (OA) programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — the Countries in Transition<sup>11</sup> — where it has a mandate to support democratic development and economic liberalization.

CIDA is engaged in development cooperation with over 120 developing countries through a range of mechanisms. While the Agency continues to cooperate directly through programs and projects, it is increasingly emphasizing policy influence and dialogue, as a means of strengthening the effectiveness of its assistance. CIDA undertakes activities that contribute to economic well being, social development, environmental sustainability, and governance in partner countries. Recently, CIDA was recognized by the members of the Development Assistance Committee (DAC)<sup>12</sup> of the OECD<sup>13</sup> for its special ability to help lead the international community towards "actions which push out the frontiers of international cooperation, including areas such as gender equality and capacity building".<sup>14</sup>

As stated in CIDA's *Sustainable Development Strategy 2001-2003*<sup>15</sup> (SDS), CIDA's raison d'être is sustainable development. For many years, the Agency has supported growth in developing countries in ways that are more equitable and ecologically sustainable, integrating the social, political, environmental and cultural aspects of development. CIDA's *Sustainable Development Strategy* promotes the continued integration of sustainable development principles in all Agency programs. The SDS is also the Agency's Business Plan and as such, this Report on Plans and Priorities (RPP) updates CIDA's SDS for 2003-2004.

### 2.1 Mandate and Objective

**CIDA's mandate is to support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world.**

This mandate is supplemented by that of its Countries in Transition program, which is to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe, and to support international efforts to reduce threats to international and Canadian security.

---

<sup>7</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

<sup>8</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

<sup>9</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-e.htm>

<sup>10</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm>

<sup>11</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

<sup>12</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>13</sup> <http://www.oecd.org>

<sup>14</sup> OECD-DAC peer review of Canada's development assistance.

<sup>15</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/sds>

CIDA's provision of International Assistance is vital for meeting Canada's broader foreign policy objectives, which are stated in the 1995 Government Foreign Policy Statement, *Canada in the World*:

- the promotion of prosperity;
- the protection of Canadian and global security; and
- the projection of Canadian values<sup>16</sup>.

In support of its mission, CIDA seeks to attain the following two-fold objectives<sup>17</sup>:

- to facilitate the efforts of the people of developing countries and countries in transition to achieve **sustainable economic and social development** in accordance with their needs and environment, by cooperating with them in development activities; and
- to provide **humanitarian assistance** thereby contributing to Canada's political and economic interests abroad in promoting **social justice, international stability and long-term economic relationships**, for the benefit of the global community.

## 2.2 Benefits to Canadians

In addition to being guided by the three pillars of Canada's foreign policy — prosperity, security and Canadian values — CIDA operates in the context of increased international interdependence. Today, effective multilateral development cooperation must recognize that industrialized and developing countries are interdependent, and that Canadian interests are served by promoting global cooperation and equality.

CIDA invests in initiatives to strengthen the global economy in order to increase **prosperity and employment**. CIDA also believes that a balanced approach to sustainable poverty reduction includes action to stimulate economic growth. Poverty reduction is at the heart of CIDA's work, since it impacts so directly on other markers of human and social well-being - including education, health and nutrition, environment, and security. Indeed, poverty reduction is clearly now the overarching goal of most other bilateral donors and multilateral aid agencies. Economic research<sup>18</sup> suggests that this is the right approach, since it has been shown that every additional percentage point in household consumption in developing countries reduces the share of people living in extreme poverty by about two percent (2%).

Poverty reduction, economic well-being and sustainable development cannot be achieved in conflict zones, nor in post-conflict zones with weak governance institutions. In addition, evidence suggests that widespread poverty may contribute to social instability and extremism. By working towards long-term development goals, including poverty reduction, development cooperation plays a significant role in promoting global peace and **security**. CIDA's work

---

<sup>16</sup> <http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/foreignp/cnd-world/menu.htm>

<sup>17</sup> 2000-2001 Estimates: Part I and II, pages 9 and 10.

<sup>18</sup> World Bank: *World Development Report*, 2000/2001.



benefits all Canadians since it contributes to this global agenda and to the prosperity of other countries. CIDA's work in Afghanistan (see Box 1: CIDA helps rebuild Afghanistan) exemplifies the Agency's commitment to addressing the root causes of instability in the world. CIDA's objective in Afghanistan is to help end human suffering and deprivation, and to strengthen the conditions that support stability and security.

***Box 1: CIDA helps rebuild Afghanistan***

Since the fall of the Taliban regime in 2001, many parts of the country have remained unstable. The December 2001 federal budget allocated \$100 million for humanitarian aid and reconstruction in Afghanistan, building on CIDA's previous contributions in this country. CIDA has therefore been involved in the international community's response to the needs of the Afghan people in three main areas: **humanitarian relief, the meeting of security needs, and assistance for reconstruction and development**:

- About half of Canada's pledge, \$47 million, has already been committed or disbursed for **humanitarian assistance**, channeled through the United Nations<sup>19</sup>, the Red Cross<sup>20</sup>, and Canadian non-governmental organizations (NGOs) principally for food aid, basic health care, child survival, repatriation of refugees, and contributing to the effort to remove anti-personnel landmines and mitigate their effects on the population;
- \$18 million has been committed for **peace building and security sector reform**, particularly in justice sector reform, policing, electoral preparations, and the demobilization and reintegration of former combatants;
- \$35 million has been committed for **reconstruction**, which includes laying the foundations for longer term **development**. CIDA has supported costs of the Afghan Transitional Administration (ATA); provided technical assistance; supported some of the Transitional Administration's quick impact projects, education and gender projects, and community-led development projects.

CIDA is developing a Programming Strategy for Afghanistan for 2003-2005, which will identify priority sectors for its work in the country during this period. While there is a need to move from humanitarian relief to reconstruction assistance, the flood of returning refugees and continuing threats and incidents of violence suggest that the need for humanitarian and peace building assistance will continue. CIDA also intends to authorize funds in addition to the \$100 million allocated in December 2001 to support the operations of the Afghan government.

Finally, development cooperation — which is rooted in the **values** of social justice and aims to correct gross global imbalances — is the right thing to do, as a matter of justice, ethics and human solidarity. Sustainable development is about balancing human needs with economic interests and environmental constraints and cultural contexts. The human dimension of development is about enlarging human choices and building human capabilities so that people may lead lives that they value. Canadians, strong supporters of development assistance<sup>21</sup>, understand that global imbalances — in wealth, environmental quality and standards, freedom, democracy, security, and opportunities for economic and social development — can prevent people from achieving their full potential and leading productive, creative and fulfilling lives.

<sup>19</sup> <http://www.un.org>

<sup>20</sup> <http://www.ifrc.org> and <http://www.redcross.ca/>

<sup>21</sup> In a March 2002 Environics poll more than 85% of Canadians polled indicated support for development and humanitarian assistance.

## 3.0 The Planning Overview

### 3.1 Program Delivery

CIDA engages in development cooperation in essentially four ways:

- Influencing policy and participating in policy dialogue with developing countries, with other donors or in international fora, in close collaboration with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)<sup>22</sup> and other government departments;
- Cooperating directly through projects and programs agreed upon with developing country governments, organizations, or institutions;
- Funding activities through international organizations which include development banks, multilateral agencies and international non-governmental organizations (NGOs); and
- Supporting projects and programs proposed by Canadian partners from the profit, not-for profit and institutional sectors.

Influencing policy and participating in policy dialogue have been important elements of all of CIDA's programming. Increasingly, they are used as a means of strengthening the effectiveness of assistance, ensuring coherence among Canadian government departments, and to enhance the interests of developing country partners.

Grants, contributions and other transfer payments are major mechanisms of program delivery; (see Annex I - Financial Information for more information). In 2003-2004 this will amount to \$2,230 million, or 91.2 % of CIDA's total expenditures, with the remaining 8.8% of expenditures comprising the Agency's operating budget.

The budget for CIDA's expenditures is drawn from the International Assistance Envelope (IAE), a portion of the federal budget under the Foreign Affairs portfolio which is assigned for Canada's Official Development Assistance (ODA)<sup>23</sup> and Official Assistance (OA)<sup>24</sup> initiatives. ODA accounts for 96% of the envelope, while OA accounts for 4%. Introduced in the February 1991 budget, the IAE is shared among a number of federal government departments (see Section 6.0 of this report for a breakdown of the IAE). CIDA is directly responsible for managing approximately 80% of the IAE.

CIDA does not operate alone; its partners include country governments, other Canadian government departments, civil society (including NGOs, community-based organizations,

---

<sup>22</sup> <http://www.dfait-maeci.gc.ca/menu-en.asp>

<sup>23</sup> Official Development Assistance is defined by the Development Assistance Committee of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%".

<sup>24</sup> Official Assistance (OA) is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g. most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

academic and research organizations), the private sector in Canada and in developing countries, regional and multilateral institutions, international financial institutions (e.g. The World Bank<sup>25</sup>, International Monetary Fund (IMF)<sup>26</sup>), and other bilateral donors.

### 3.2 CIDA Planning Context

During the past 50 years, the theory and practice of development cooperation have evolved considerably. In the 1950s, development aid or assistance emphasized reconstruction; state planning was the focus in the 1960s, and heavy reliance on market-based solutions and structural adjustment typified the late 1980s. Governments and development practitioners now realize that these approaches were too narrowly focused and often failed to recognize the cultural and political context in which development cooperation takes place. Today, there is an unprecedented international consensus on how to make development cooperation more effective. This consensus has converged on a series of principles that are widely seen as key elements of good development practice (see Box 2: Principles of Aid Development).

#### *Box 2: Principles of Effective Development*

These principles of effective development are best articulated in a document published in 1996 by the Development Assistance Committee (DAC)<sup>27</sup> of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)<sup>28</sup>, *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Assistance*<sup>29</sup> and are summarized below:

- **Local ownership**, which means that development strategies, if they are to be sustainable, must be developed by recipient countries -- their governments and people -- and they must reflect their priorities, rather than the priorities of donors;
- **Improved donor coordination**, with recipient countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation with other countries and institutions;
- **Stronger partnerships**, through the development of compacts that would identify the responsibilities of developing countries and their external partners, as well as those shared by all;
- **A results-based approach**, with improved monitoring and evaluation of the development process; and
- **Greater coherence** in the "non-aid" policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world (e.g. policies on trade, foreign direct investment and technology).

These principles point to a shift away from development assistance to a more comprehensive approach which includes a more balanced relationship between donor and recipient countries; coordinated programming and policy efforts among donors; and greater coherence on issues such as trade, immigration, health, and the environment. Consensus on these principles, and goals and approaches for development, were strengthened at recent key international meetings - the World Trade Organization (WTO) Ministerial Conference in Doha, Qatar<sup>30</sup> in November 2001, the UN

<sup>25</sup> <http://www.worldbank.org>

<sup>26</sup> <http://www.imf.org>

<sup>27</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>28</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>29</sup> <http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003334.pdf>.

<sup>30</sup> In November 2001, the World Trade Organization (WTO) Ministerial Conference reflected a new trend towards international partnership. It was the first time that developing country needs and interest were placed at the centre of the agenda, as documented in the Doha declaration, [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min01\\_e/mindecl\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/mindecl_e.htm)

Monterrey Conference on Financing for Development<sup>31</sup> in March 2002, the Kananaskis G8 Summit<sup>32</sup> in June 2002, and the World Summit on Sustainable Development (WSSD)<sup>33</sup> in Johannesburg in August 2002.

For governments, aid agencies and multilateral institutions, sustainable poverty reduction is now the overarching goal, and the Millennium Development Goals (MDGs), issued by the United Nations in 2001, provide a powerful set of targets (see Box 3: Millennium Development Goals). These goals have been incorporated into CIDA's Strategic Outcomes.

*Box 3: Millennium Development Goals<sup>34</sup>*

1. **Eradicate poverty and hunger:** Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.
2. **Achieve universal primary education:** Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.
3. **Promote gender equality and empower women:** Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015.
4. **Reduce child mortality:** Reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate.
5. **Improve maternal health:** Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.
6. **Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases:** Halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases.
7. **Ensure environmental sustainability:** Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers.
8. **Develop a Global Partnership for Development:** Develop further an open, rule-based predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

## *Development Challenges*

Working towards sustainable development, which is CIDA's mandate, continues to be challenging and complex. Development which is equitable and environmentally sustainable, and which strengthens the economic, political and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys, involves the interplay of many areas. These areas include economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance, as reflected in CIDA's Key Agency Results. Sustainable development also combines concern for equity and fairness (ensuring the rights of the poor and of future generations), with a long term view.

<sup>31</sup> See <http://www.un.org/esa/ffd>. At this conference, donor countries redoubled efforts to increase aid levels; Canada announced an 8% annual increase in its aid budget

<sup>32</sup> The Kananaskis G8 Summit focused on strengthening global economic growth and sustainable development, building a new partnership for Africa's development and fighting terrorism.

<sup>33</sup> <http://www.johannesburgsummit.org>

<sup>34</sup> <http://www.developmentgoals.org>



The state of the world's population has improved tremendously in the 30 years of Canada's involvement in international development. All the main indicators of human well-being - life expectancy, health and education - show marked improvement. Between 1970 and 2000, life expectancy at birth increased from 59.9 to 66.9 years. The global infant mortality rate was almost halved<sup>35</sup>, and literacy has doubled in countries with low human development. Canada has played an important role in facilitating these changes.

Despite these successes, some daunting and complex problems persist, problems which the MDGs<sup>36</sup> were intended to track and address. The United Nations Development Programme (UNDP)<sup>37</sup> cites grim statistics about global **economic well-being**, in particular, current levels of disparity in global wealth. For example, the income of the richest 1% of the world is equivalent to that of the poorest 57%, and debt burdens and low levels of Foreign Direct Investment (FDI) in developing countries continue to impede efforts to reduce poverty. Failure to reduce poverty in sub-Saharan Africa, where the proportion of people living on one dollar a day was the same at the beginning of the 1990s as it was at the end, is a grave concern. Poverty often affects children disproportionately and most acutely. In 50 countries with almost 40% of the world's people, more than one fifth of children under the age of five are underweight<sup>38</sup>. Poverty reduction is the overarching goal of development cooperation efforts to increase levels of economic well-being, and significant inroads have been made in this regard over the past decade. During this time, a new development framework has emerged, reflecting changes in how poverty is defined, increasing the emphasis on income and non-income poverty outcomes<sup>39</sup>. Despite some successes, global levels of poverty remain high and challenges remain.

Poverty impedes **social development**, since it is one of the root causes of problems of hunger, lack of education, and disease. For example, while malnutrition rates among children under five in the developing world fell from 46.5 percent in 1970 to 27 percent in 2000, 150 million children in low- and middle-income economies are still malnourished; at current rates of improvement 140 million children will be underweight in 2020<sup>40</sup>. Worldwide, primary-school enrollments have been increasing, yet 97% of the 113 million children of primary-school age not enrolled in school are from developing countries<sup>41</sup>. Sixty percent of these are girls and of the estimated 854 million illiterate adults in the world, 544 million are women.<sup>42</sup> Every year, 11 million children die of preventable causes, mostly due to the lack of simple and easily-provided improvements in nutrition, sanitation, maternal health and education. The HIV/AIDS pandemic has also reached troubling proportions. According to an annual United Nations report on HIV/AIDS released in November 2002<sup>43</sup>, 5 million people contracted the virus in 2002, and 3 million people died from AIDS-related illnesses, bringing the total number of

---

<sup>35</sup> UNDP Human Development Report, 2002 <http://www.undp.org/hdr2002>

<sup>36</sup> <http://www.developmentgoals.org>

<sup>37</sup> UNDP Human Development Report, 2002 <http://www.undp.org/hdr2002/>

<sup>38</sup> UNDP Human Development Report, 2002 <http://www.undp.org/hdr2002/>

<sup>39</sup> Income poverty reflects what people buy and how much they spend, while non-income poverty refers to quality of life and well-being (e.g. Access to water, health care)

<sup>40</sup> <http://www.developmentgoals.org/Poverty.htm>

<sup>41</sup> UNESCO, 2000. Education For All: 2000 Assessment, Statistical Document." April 2002, pp 8-9.

<sup>42</sup> Filmer, Deon. 1999. "The Structure of Social Disparities in Education: Gender and Wealth." Working paper 5. World Bank, Development Research Group and Poverty Reduction and Economic Management Network. April 2002.

<sup>43</sup> <http://www.unaids.org/worldaidsday/2002/press/Epiupdate.html>

people living with HIV/AIDS to 42 million worldwide -- 90% of them in developing countries and 75% in Sub-Saharan Africa.

Poverty reduction, health, food and nutrition, are intricately linked to **environmental sustainability**. This interdependence is particularly strong in countries that have high proportions of rural, agrarian populations, and have economies that are largely dependent on natural resources. Urban dwellers also face daunting challenges. Traditional hazards like the lack of safe drinking water, sanitation and waste disposal routinely lead to outbreaks in diseases that have been eradicated in the developed world, like diarrhoea, malaria and cholera. Air pollution - both indoor and outdoor - is also a serious health threat; the World Health Organization (WHO)<sup>44</sup> recently reported that air pollution fatalities number 3 million each year and outnumber traffic fatalities by three to one.

An abiding lesson of the past decade is that national political institutions are not keeping pace with the **governance** challenges of a more interdependent world. Global progress on political freedoms has been uneven. Seventy-three countries with approximately 42% of the world's population still do not hold free and fair elections and 106 governments still restrict political and civil freedoms<sup>45</sup>. It is widely accepted that without effective, transparent governance, sustainable development is impossible. An important challenge in development is to encourage progress in the area of governance. Yet corruption presents a considerable barrier to this progress. Corruption is a major global problem in its own right, the greatest victims of which are overwhelmingly the world's poor<sup>46</sup>.

The MDGs<sup>47</sup> reflect these development challenges and the UN has signaled that an intensive period of implementation - using effective approaches, based on country-ownership and partnership - is urgently needed in order to meet these goals. All the development partners and actors involved are aware that a doubling of current global levels of aid is needed to reach these objectives. Numerous developing countries have already committed themselves to devote their energy and resources to the achievement of the MDGs through their Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs).

The international consensus and commitment to reach the MDGs comes at a time when levels of development assistance provided by industrialized countries has fallen to historic low levels among the industrialized nations. Only five donors - Denmark, Luxembourg, Netherlands, Norway and Sweden - currently meet the UN's aid target of 0.7% target as a share of national income, established in 1970<sup>48</sup>. Of 22 donor countries of the Development Assistance Committee of the OECD, Canada ranked 19th<sup>49</sup> in 2001 in terms of this target. Both in Canada and internationally, Canada is being encouraged to raise its level of spending on development assistance.

---

<sup>44</sup> <http://www.who.org>

<sup>45</sup> *Freedom in the World, 2002. Freedom in the World 2001/2002: The Democracy Gap*. New York.

<http://www.freedomhouse.org/research/survey2002.htm>. April 2002. Cited in <http://www.undp.org/hdr2002>, p. 13

<sup>46</sup> <http://www.worldbank.org/wbi/governance/> and <http://www.u4.no/news/welcome.cfm>

<sup>47</sup> <http://www.developmentgoals.org>

<sup>48</sup> The Pearson Commission Report recommended the 0.7% GNP target in 1969 and the target was adopted by the UN in 1970. Cited in *The Reality of Aid 2002. World Aid Trends*. Tony German and Judith Randel, Development Initiatives. 2002.

<sup>49</sup> See OECD DAC Peer Review of Canada, 2001. <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-0-nodirectorate-no-12-37244-0,00.html>

Canada's commitment to reducing the gap between rich countries and poor, a goal deeply rooted in Canadian values of humanitarianism, equality and fairness, is clearly reflected in the 2003 federal budget. Canada's International Assistance envelope will see an annual eight percent increase this year, through 2004-2005 for a total increase of \$1.4 billion. Canada is responding in concrete ways to the call by the OECD-DAC to increase its support for poverty reduction. Eventually, Canada would like to once again be one of the top ten donors in the world. This budget, which significantly increases Canada's development assistance, is putting us on the right path.

### *Challenges in Geographic Regions*

In addition to challenges to the entire international community there are particular regional challenges in the countries of the world's developing regions: Asia, Africa and the Middle East, the Americas, and Central and Eastern Europe. Underlying all of these regional challenges is a heightened attention to global security following the events of September 11, 2001 and an awareness that terrorism affects every region of the world.

Development challenges are most acute in **Africa**. Many African countries, particularly in Sub-Saharan Africa, have been burdened with slow economic growth and brutal conflict. HIV/AIDS continues to have a growing impact on the continent: more than 12 million African children have now lost one or both parents to AIDS; life expectancy is decreasing<sup>50</sup>; and women now represent an estimated 60% of those affected. AIDS has been directly linked to the food crisis in southern Africa and in the Horn of Africa. In Africa, attempts to resolve these problems are often hampered by a lack of human and financial resources, natural disasters, fragile democratic institutions, post-conflict environments and inadequate capacity, particularly governmental, to foster sustainable development. In the Middle East, there may be a need for humanitarian assistance and reconstruction in a post-conflict situation in Iraq.

In **Asia**, Afghanistan emerged as a focus area in 2002-2003. That country will continue to be a major focus in 2003-2004. This year CIDA will complete a two-year Programming Strategy for Afghanistan (see Box 1: CIDA helps rebuild Afghanistan). In the rest of Asia, poverty levels remain high<sup>51</sup>, despite rapid economic growth in some countries. This year, the region will continue to feel the impacts of slowed growth of major trading areas (US, Europe and Japan) which will limit Asian exports and could slow necessary reforms. The region will also see the emergence of rules-based global trading systems which will require restructuring of governance processes and adaptation to the growing role of China as a major exporter. Military action against terrorism may intersect with unrelated local and regional tensions, such as cross-border conflict between India and Pakistan, and civil unrest in Indonesia. In addition, the region is challenged with a need to increase agricultural production in areas affected by landmines, but also, in some areas, soil degradation and water depletion, while managing the transition to more urban-based, industrial economies.

---

<sup>50</sup> By the end of the decade, 11 countries will have life expectancies of less than 40 years.

<sup>51</sup> In Asia, more than 2 billion people, one-third of humanity, earn less than US\$2 a day



The **Latin America and Caribbean** region has the highest levels of social and economic inequality in the world. Economic prospects in most nations of the region are poor in the short term. The deteriorating situation in Argentina, which has seen the re-emergence of Argentina as a significant *demandeur* for multilateral and bilateral assistance, has also affected neighbouring countries in the Southern Cone. Volatility and vulnerability remain high, violence and insecurity (drug-related, poverty-related and other) have been increasing in the region, and this trend is likely to continue. Illegal trade in narcotics and small arms is making inroads and the entire region has been affected by the intensifying conflict in Colombia following the breakdown of peace talks, recent elections and increased U.S. military assistance. It is in this context of instability that the region pursues economic integration, and trade and development issues, particularly through the forthcoming Free Trade Agreement of the Americas (FTAA)<sup>52</sup>.

While there have been notable successes in the **Countries in Transition** of Central and Eastern Europe, there remain significant transition and development-related challenges that need to be addressed. Eight countries will "graduate" to membership in the European Union (EU) in 2004/2005. Russia continues to increase its international stature based on a more stable political and economic climate. In the Balkans, transition is starting in earnest now that regional, ethnic and religious conflict is subsiding. Endemic poverty and tenuous human security conditions continue in the Southern Caucasus and Central Asia. While CIDA will continue to support the transition needs in Russia, the Ukraine and the Balkans<sup>53</sup>, the Agency is also responding to the increasing call for Canadian involvement in development programming in the Southern Caucasus and Central Asia.

### 3.3 Lessons Learned

CIDA strives to learn from its experiences and to promote continuous learning. It uses many sources of information to improve its programming and management effectiveness, including its own monitoring, evaluation and performance reporting, internal and external research and analysis, as well as the lessons learned and best practices gleaned from working with other donors and from participating in international fora. As a member of the OECD-DAC<sup>54</sup>, CIDA also undergoes a review by peer countries every four years. The 2002 Peer Review<sup>55</sup>, which, for the first time, also involved two observers from an African-based organization, contains a number of valuable findings for the Agency. CIDA continues to look for new ways to acquire lessons learned, to assess their implications and to enhance their application at various levels throughout the organization.

The following are highlights of recent lessons learned, including some of those which were identified in the DAC Peer Review, which have influenced CIDA's new directions for 2003-06 (see Section 3.4):

---

<sup>52</sup> [http://www.ftaa-alca.org/ftaadraft02/eng/draft\\_e.asp](http://www.ftaa-alca.org/ftaadraft02/eng/draft_e.asp)

<sup>53</sup> In the Balkans, CIDA is currently focusing on peacebuilding which lays the foundation for transition programming.

<sup>54</sup> <http://www.oecd.org>

<sup>55</sup> OECD DAC Peer Review of Canada, 2002, <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-0-nodirectorate-no-12-37244-0,00.html>



- **A coherent, comprehensive approach to development is increasingly required:** Given the challenges and the risks associated with the liberalization of trade and the global economy, experience has shown that a comprehensive approach to development is required at national and international levels to change substantially the paradigm of poverty. The DAC Peer Review recommended that Canada work further towards policy coherence for development and poverty reduction, by strengthening coordination across government on policy issues such as immigration, conflict resolution and peacebuilding, agriculture and food security. It also recommended that Canada move forward with trade liberalization, building on its new policies on market access for Least-Developed Countries (LDCs) and untying aid.
- **Canadian aid should be more concentrated:** Canadian aid reaches virtually every one of the approximately 120 developing countries in the world through various channels. Canada has been criticized by the OECD-DAC<sup>56</sup> for consistently being the least concentrated of all the donor countries, and is urged to focus its aid on a limited number of sectors and countries. CIDA will move forward with this more focused approach in the coming years.
- **There needs to be a greater focus on Africa:** There is increasing international consensus on the importance of taking accelerated action to reverse the marginalization of Africa. While the continent as a whole is characterized by uniquely high levels of poverty and underdevelopment, leaders in several key countries have clearly signaled their commitment to positive change, including governance, and are taking actions in this respect: the New Partnership for Africa's Development (NEPAD)<sup>57</sup> is the first comprehensive development plan created by African leaders. The developed world also acknowledges that it must do more to support African efforts, as evidenced in the G8 Africa Action Plan<sup>58</sup>.
- Recent research and experience have shown that there is need to **refocus international development cooperation efforts in agriculture, food security and rural development:** in partner countries, nearly three-quarters of the absolute poor live and work in rural areas, and most of these are women and children<sup>59</sup>. At international meetings in 2002 such as the World Food Summit: Five Years Later<sup>60</sup>; the G8 Summit; and the WSSD, increased attention to agriculture was recognized as one of the critical factors needed to address global food security, poverty, and environmental sustainability. Research findings provided as background to the recent review of CIDA's development programming experience suggests that the lack of clear understanding of the causes of food insecurity, and an unfocused approach to addressing these issues and measuring the results has hampered the ability of development cooperation programs to address global food security.
- **The development of the private sector in developing countries is becoming more widely recognized and understood as a powerful force for poverty reduction:** CIDA's 2002 corporate review of private-sector development programming revealed clearer linkages

<sup>56</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>57</sup> <http://www.nepad.org>

<sup>58</sup> <http://www.g8.gc.ca/kananaskis/afraction-en.asp>

<sup>59</sup> Source: International Fund for Agricultural Development (IFAD) 2001. *Rural Poverty Report 2001 - The Challenge of Ending Rural Poverty*. Oxford University Press: New York. See also [www.ifad.org](http://www.ifad.org)

<sup>60</sup> <http://www.fao.org/worldfoodsummit/english/index.html>

between such programming<sup>61</sup> and poverty reduction<sup>62</sup>. A distinct correlation exists between countries with good economic policies (i.e. those that encourage low inflation, small budget deficits, openness to trade, competent bureaucracy) and those with robust growth rates. Poverty reduction is seen more rapidly in countries with strong enabling environments. Programs that target the development of microfinance, microenterprises and small and medium enterprises are those in which poverty reduction results have been consistently observed.

- **Coordinated donor efforts will improve aid effectiveness:** multiple donor procedures and requirements place an undue burden on developing countries, and weaken aid effectiveness. CIDA, like other members of the donor community, is becoming increasingly aware of the need to harmonize its operational policies, procedures and approaches with other donors and partner governments, in a way that will foster local ownership. Donor harmonization will become even more important in this era of increasing aid flows, shared accountability for development results, and greater demand for public sector efficiency and effectiveness. CIDA is involved in international efforts to develop guiding principles and practices for donor harmonization.
- **Public support is important for the success of development cooperation:** the DAC Peer Review indicated that the public expects to see greater evidence of poor people's lives being improved. The Review, discussed the need for Canada to better inform citizens of the challenges associated with development cooperation, while at the same time highlighting positive results. This will continue to be a challenge for CIDA as the level of aid increases, and becomes more focussed on overall country level results emerging from collaborative efforts with developing country partners and other donors.
- **Local ownership is the key to a successful transition:** the accession of eight Central European and Balkan countries to the EU demonstrates that the transition to more democratic and market-based structures is possible where there have been strong local commitment and capacity to direct and manage a comprehensive reform agenda. Focused leadership, supported by the involvement of a broad range of local stakeholders in the reform process in these countries, helped ensure that the necessary political, economic and social institutional adjustments were well-designed and successfully implemented.

### 3.4 New Directions

CIDA is changing the ways in which it operates, in response to lessons learned, but also to the changing nature of international cooperation, the global consensus on MDGs and an emphasis on implementation and achieving results. The Agency's *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*<sup>63</sup> clearly outlines CIDA's plans to implement principles of effective development (see Box 2: Principles of Effective Development), and provides the framework for distributing

<sup>61</sup> *Private-sector Development: Synthesis Report*, December 2002

<sup>62</sup> *Private-sector Development: Synthesis Report*, December 2002

<sup>63</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

the first significant and sustained increase in the Agency's budget in more than a decade. This annual eight percent (8%) increase, announced at the UN Conference on Financing for Development<sup>64</sup> in March 2002, will double Canada's current aid level by 2010, with at least half of this increase devoted to Africa. The Canada Fund for Africa provides resources in addition to those resulting from the increased level of development assistance announced in the 2003 federal budget. These new directions are reflected in the Agency's plans and priorities.

The following are the important new directions for the next three years:

- **Increasing investment in a select group of countries:** Reinforcing obligations emerging from the Monterrey Conference on Financing for Development in 2002, CIDA will increase investment in the coming years in a few of the world's poorest countries with a demonstrated commitment to improved governance and the effective use of resources. At least half of these countries will be in Africa. An initial group of countries has been selected (see Box 4: Selected countries for increased investment). These countries will receive a greater share of the incremental funds coming into the Agency.
- **Increasing the focus on Africa:** At the G8 Summit in Kananaskis in June 2002, the Prime Minister announced \$6 billion in new and existing resources for Africa's development over five years, including the \$500 million Canada Fund for Africa. The Canada Fund for Africa sets out Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan (See Box 5: Canada Fund for Africa) over the next five years. In its programming, CIDA will take into account the evolving NEPAD<sup>65</sup> agenda, including the implementation plans and the peer review mechanism. This approach is fully consistent with the spirit of strengthening aid effectiveness by supporting local ownership and locally-owned development strategies.
- **Increasing investments in rural development, agriculture and private-sector development:** CIDA will launch new policies on both agriculture and private-sector development in 2003-04, following public consultations, and will increase its investments in these areas.
- **Internal business transformation:** Implementing the principles of aid effectiveness, and moving in the new directions outlined above mean significant changes in the way that CIDA operates. Over the next three years, CIDA will continue to transform itself into a more flexible knowledge-based organization. This includes continuing to reduce the number of sectors in which the Agency is involved; acquiring and sharing an enhanced knowledge of development and country context; developing an increased capacity for policy analysis and dialogue; promoting coherence between aid and non-aid policies; making the transition from directive, controlled programming focused on projects to a programming approach which responds to the expressed needs of developing country partners ; and enhancing partnerships and multi-donor coordination and cooperation.

---

<sup>64</sup> <http://www.un.org/esa/ffd/>

<sup>65</sup> <http://www.nepad.org>

In 2004, CIDA will assess progress in implementing its policy statement on Strengthening Aid Effectiveness with a view to making mid-course corrections should they be warranted.

*Box 4: Selected Countries for Increased Investment*

As outlined in its *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*<sup>66</sup>, CIDA will focus more resources, as they become available, on a select group of low-income developing countries, starting with the following nine countries: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. These countries have been chosen because they are low-income and have in place formal national plans for poverty reduction (full or interim Poverty Reduction Strategy Papers). They have also demonstrated an ability to use aid effectively, through commitments to improve governance, respect human rights, and end corruption. Moreover, Canada has had a long-standing program of development cooperation with each of them.

CIDA will focus its increased investments in a small number of sectors in each of these countries, and discussions with these countries on priority sectors are well advanced. Additional countries may be identified for increased Canadian assistance as circumstances and resources permit.

*Box 5: Canada Fund for Africa*

The Canada Fund for Africa<sup>67</sup> is a key component of Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan<sup>68</sup> in response to the New Partnership for Africa's Development (NEPAD)<sup>69</sup>. Established by an Act of Parliament, this \$500 million fund will build a strong basis for engagement with Africa over the long term through strategic investments in support of African development efforts.

The Fund is designed to support new initiatives and mostly large-scale projects which have a major impact on sustainable development in Africa. The Fund will support countries which demonstrate a commitment to democracy, governance, and human rights. Initiatives will complement rather than duplicate other CIDA programs and will be strategic in nature. A range of initiatives will foster growth and help bridge the digital divide (i.e. the gap in access to information technology), strengthen institutions and governance, and provide investments in the people and the future of Africa. A number of examples are highlighted under the various headings in this Report.

Program investments in Africa will reflect the internationally-accepted principles for development effectiveness by selecting initiatives that: build local capacity and which emphasize partnership and local ownership; emphasize donor coordination, and shared accountability for results; work in equal partnership with African governments, institutions, enterprises and civil society.

A Secretariat has been established in CIDA to manage the Fund which will monitor closely, and report regularly on its activities through the Minister to Parliament.

<sup>66</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

<sup>67</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

<sup>68</sup> <http://www.g8.gc.ca/kananaskis/afraction-en.asp>

<sup>69</sup> <http://www.nepad.org/>



### 3.5 Managing Risk

Risk refers to the uncertainty that surrounds future events and outcomes. It is the expression of the likelihood and impact of an event with the potential to influence the achievement of an organization's objectives<sup>70</sup>.

CIDA acknowledges that it is in a high risk business: the Agency is providing aid to countries that are characterized by political, social and environmental challenges. These are the countries where assistance is often needed the most. Political and economic instability, conflict, humanitarian and natural disasters, and corruption are among the risks faced in developing countries.

High risk, especially in international development, is not in and of itself negative; rather it indicates that development cooperation is complex and CIDA must be aware of its riskier aspects in order to manage programming appropriately. Over the past year, CIDA has been developing a comprehensive approach to understanding, managing and communicating risks from an organization-wide perspective. CIDA's **Integrated Risk Management Framework**, which will be finalized in 2003-04, will operate at three levels: the Agency level, the program level and the project level. At each level, risks are not only identified, but prioritized, and mitigation strategies are specified.

- At the Agency level, work is underway to identify internal and external risks in a number of categories defined for all departments by Treasury Board<sup>71</sup> (such as legal, human resource and technology-related risks), as well as specific risks for international development. For example, there are a number of political, economic, social and environmental risks involved in international development, which impact the ability of CIDA to achieve desired results. These include unstable conditions, insufficient developing country commitment, inadequate legal and institutional infrastructure for development, debt burden, risk of environmental disasters, lack of financial and human resources, accountability, etc. Moreover, international development risks include those which are inherent in some of the new modalities for more effective development cooperation, including local ownership, donor harmonization and the assessment of donor contributions to results.
- At the program level (which includes country programs as well as those of multilateral institutions and other types of programs), work is progressing and is being validated. For example, a Country Program Risk Assessment Methodology has been developed to identify and assess the potential risk of countries (e.g. economic, political, institutional, social, cultural, and environmental risks). The model has been tested and is currently being implemented in some of CIDA's programming, for countries where conditions are considered high risk.

---

<sup>70</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dccpubs/riskmanagement/rmf-cgr01-1\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dccpubs/riskmanagement/rmf-cgr01-1_e.asp)

<sup>71</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp)

- At the project level, all project approval documents must include a risk strategy, and must be approved by senior management at the Branch and corporate levels. The status of risks identified in this way are monitored and reported on in the Annual Project Performance Reports (APPRs), and, where necessary, mitigation strategies are adjusted.

## 4.0 Plans and Priorities by Strategic Outcomes

### 4.1 Introduction

In 2001, CIDA developed a set of Key Agency Results (KARs) to help better align its work with its mandate. The KARs are divided into three areas – Development Results (CIDA's Strategic Outcomes), Enabling Results (strategies), and Management Results (tools) – which collectively provide direction for the Agency's actions, efforts and priorities, both in the short and the longer term. The three KARs areas are connected, integrated and mutually supportive: efficient management supports effective enabling programming, which, in turn, contributes toward Development Results. The KARs are fully consistent with the Millennium Development Goals (MDGs), and additionally, reflect the special and specific nature of Canada's work

The Development Results constitute CIDA's Strategic Outcomes. These Strategic Outcomes were used for the first time in the 2002-03 Report on Plans and Priorities<sup>72</sup>.

The KARs are defined as follows:

- **Development Results** are the impact that CIDA aims to have in partner countries. These results will be achieved in four areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. The Development Results are closely aligned with the MDGs<sup>73</sup> and constitute CIDA's contribution to the achievement of these goals for global poverty reduction and sustainable development.
- **Enabling Results** identify strategies to ensure the right programs are in place at the right time to enable achievement of the Development Results. The Enabling Results to be achieved are: appropriate programming orientation, appropriate sectoral and thematic focus, appropriate geographic focus, and engaged Canadians.
- **Management Results** are the tools with which to get the job done in the areas of: human resources, information management and technology, strategic planning and resource allocation, and the rationalization of processes.

Since CIDA's program represents only a small share of the global resources available for international development, the Agency assumes a shared accountability with the rest of the international development community for achieving development results. CIDA is fully accountable, however, for achieving enabling and management results.

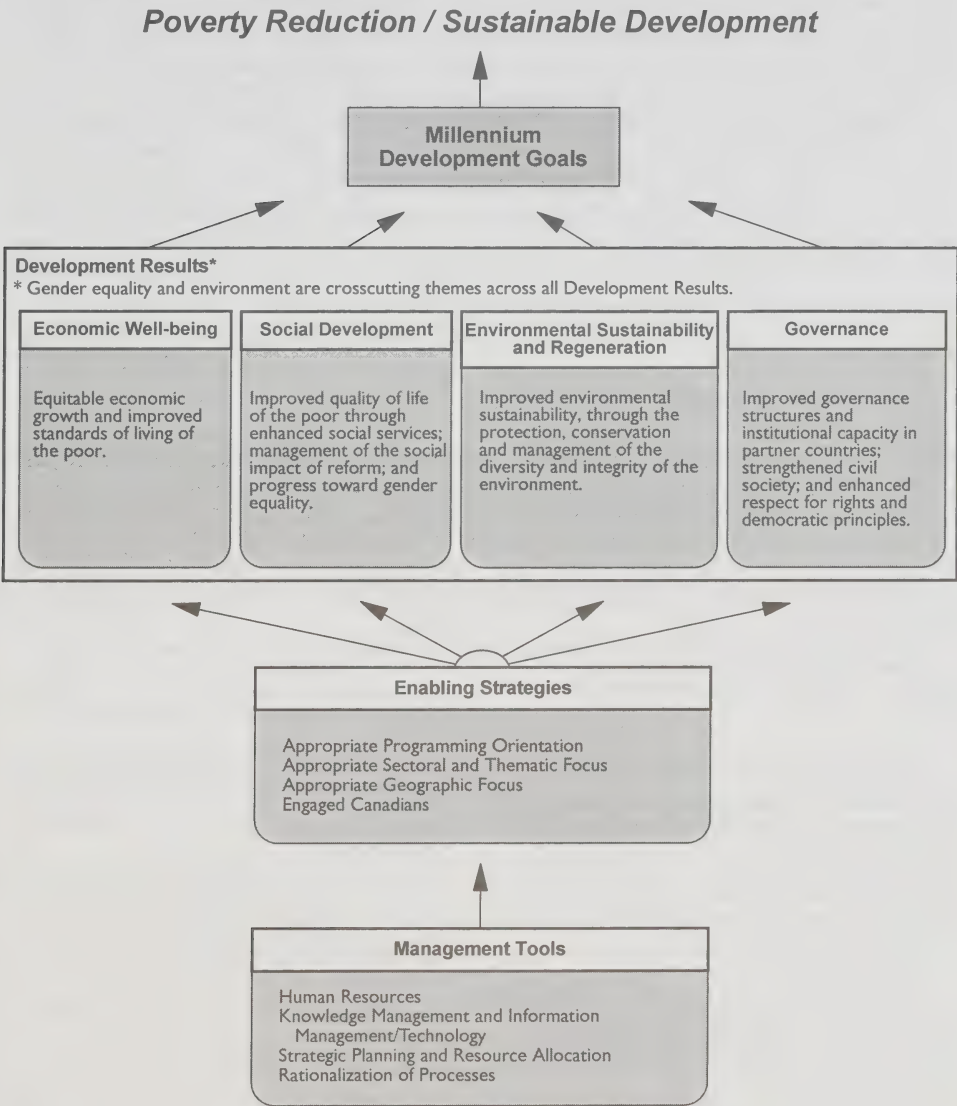
---

<sup>72</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/TNET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/\\$file/rpp2002-2003\\_e.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/TNET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/$file/rpp2002-2003_e.pdf)

<sup>73</sup> <http://www.developmentgoals.org>

CIDA’s Strategic Outcomes model is presented in Chart 1: CIDA's Key Agency Results below.

Chart 1: CIDA's Key Agency Results Framework





## 4.2 Sustainable Development Strategy

Sustainable development - development which is equitable and environmentally sustainable, and which strengthens the economic, political and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys - is CIDA's business. Hence CIDA's *Sustainable Development Strategy (SDS) 2001-2003: An Agenda for Change*<sup>74</sup> is the Agency's "evergreen" business plan. The SDS provided a framework of goals, objectives and strategies that would help the Agency align its work more explicitly with its mandate and outlined a process of continuous improvement in the way CIDA works. CIDA's Key Agency Results (KARs), developed in 2001, represent the core elements and commitments of the SDS and provide a framework that is more oriented toward Results-Based Management. The 2002-03 Report on Plans and Priorities (RPP)<sup>75</sup> was the first to use to these Key Agency Results (KARs) and as such, it updated the SDS. This 2003-04 Report on Plans and Priorities provides a further update. Progress on implementing CIDA's Sustainable Development Strategy is reported annually in the Departmental Performance Report (DPR)<sup>76</sup>.

## 4.3 Plans and Priorities: Summary

The chart below summarizes CIDA's strategic outcomes and priorities for the next three years.

*Chart 2: Summary of CIDA's Plans and Priorities by Strategic Outcome*

<i>Gender Equality and the Environment are crosscutting themes across all Development Results</i>	
<b>Strategic Outcome</b>	<b>Priorities</b>
<b>1. Economic Well-being</b> Equitable economic growth and improved standards of living of the poor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen investments in agriculture and rural development</li> <li>• Support private sector development</li> <li>• Build capacity to negotiate strong trade partnerships and agreements</li> <li>• Foster an enabling environment for economic growth</li> </ul>
<b>2. Social Development</b> Improved quality of life of the poor through enhanced social services, management of the social impact of reform, and progress toward gender equality.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote gender equality with partners in all development programming</li> <li>• Strengthen its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection</li> </ul>
<b>3. Environmental sustainability</b> Improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Build partners' capacities to address global, regional and national environmental issues such as natural-resource management, desertification, biodiversity and climate change</li> <li>• Support and promote environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues</li> </ul>
<b>4. Governance</b> Improved governance structures and institutional capacities in partner countries; strengthened civil society; enhanced respect for rights and democratic principles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase integration of human rights principles in development programming</li> <li>• Continue to strengthen democratic institutions</li> <li>• Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security</li> </ul>

<sup>74</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/sds>

<sup>75</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/\\$file/cida0102dpr\\_e.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/$file/cida0102dpr_e.pdf)

<sup>76</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/\\$file/cida0102dpr\\_e.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/$file/cida0102dpr_e.pdf)

## 4.4 Plans and Priorities: Development Results

As noted previously, CIDA's Development Results constitute its Strategic Outcomes and are at the heart of its *raison d'être*. CIDA plans to achieve Development Results in four priority areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. In addition, the Environment and Gender Equality remain crosscutting themes that touch each of the four Development Results areas. Although these results areas are presented separately, they are interdependent elements of development: economic well-being, for instance, depends on good governance.

### 4.4.1 Economic Well-being

#### *Strategic Outcome Statement*

Equitable economic growth and improved standards of living of the poor.

#### *Targets*

In cooperation with partners in developing countries, partners in Canada, other donors and the international development community, CIDA will work towards achieving the targets in the MDGs<sup>77</sup> related to economic well-being:

- halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than \$US 1 a day; and
- halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger<sup>78</sup>.

#### *Context*

Experience has shown that economic growth is a fundamental prerequisite for reducing poverty in the developing world. At the same time, the potential of economic growth to reduce poverty is severely restricted if the poor do not have access to the assets to allow them to take advantage of opportunities emerging from such growth. CIDA is committed to promoting the economic well-being of individual women and men, families, and communities. For example, investments in the agriculture sector provide an economic underpinning for investments in the health and education sectors as well as in water and sanitation. The private sector - with agriculture often the largest single part of the private sector in developing countries - is widely recognized as a powerful force for poverty reduction. A fair, multilateral trading system that promotes trade expansion is also an important element of economic growth. Finally, fostering an enabling environment by supporting the reform of both public and private sector institutions has been shown to be critical to achieving economic well-being. CIDA's programming responds to and supports the prioritization of these areas by partner countries.

---

<sup>77</sup> <http://www.developmentgoals.org>

<sup>78</sup> <http://www.undp.org/mdg/>

## *Priorities and Plans*

Over the next three years, CIDA's priorities for the achievement of these results are to:

- **strengthen its investments in agriculture and rural development;**
- **support private sector development;**
- **build capacity to negotiate strong trade partnerships and agreements; and**
- **foster an enabling environment for economic growth.**

In the area of **strengthening its investment in agriculture and rural development**, CIDA will:

- adopt a new policy on agriculture in 2003, following national and international consultations. This new policy will lead to revitalized programming and investments in agriculture and rural development over the coming years<sup>79</sup>.

In the interim, CIDA will continue to:

- support civil institutions providing technical and logistical support to agricultural producers in Central America;
- address food-security issues, for example as a key strategic focus in Ethiopia and Ghana;
- work with governments to develop Sector-Wide Approaches (SWAs) in agriculture and food security, for example, in northern Ghana
- improve opportunities for both women and men in rural areas, farm and non-farm, in partner countries such as China and Vietnam;
- support the ongoing efforts of multilateral organizations such as the International Fund for Agricultural Development (IFAD)<sup>80</sup> that focus specifically on agriculture and rural development, as well as those of institutions like the African Development Bank (AfDB)<sup>81</sup> that provide considerable resources for this sector;
- support Africa-specific research on agricultural productivity by the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)<sup>82</sup> through the Canada Fund for Africa<sup>83</sup>; and
- continue an agriculture program in Ecuador, focussed on gender equality, rural income and opportunities linked to agriculture (see Box 6: Canada-Ecuador Development Fund).

---

<sup>79</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/agricultureconsultation>

<sup>80</sup> <http://www.ifad.org/>

<sup>81</sup> <http://www.afdb.org/>

<sup>82</sup> <http://www.cgiar.org/>. CGIAR is a network of 16 international research centres related to food and agriculture.

<sup>83</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

*Box 6: Canada-Ecuador Development Fund<sup>84</sup>*

The Canada-Ecuador Development Fund (FECD) is an innovative counterpart fund<sup>85</sup> directed at Ecuador's most vulnerable population groups. The principal objective of the initiative is to support projects of a productive and potentially self-sustainable character. The 10-year old Fund disburses approximately \$5 million each year. This year, through the fund, CIDA will invest about \$527 in each of approximately 8000 families in the 100 poorest cantons in the country. This investment is expected to result in a 40% rise in family income through the reinforcement of sustainable income-generation activities. In one area, investments of \$350 will be made for each of 4000 women and their families, to increase production of basic grains and to increase their access to value-added activities for the processing and certification of agricultural products. Providing sustainable incomes for people who are dependent on the agriculture sector will also have positive benefits for health, nutrition, the environment and housing.

In the area of **supporting private sector development** CIDA will revise and complete its policy framework for private sector development programming in 2003.

CIDA's plans also include initiatives to:

- support the private sector development components of partner country PRSPs;
- work with multilateral partners to encourage the development of a secure investment climate in partner countries (for example, strengthening regulatory frameworks and streamlining legal environments to minimize the risks of conducting business);
- provide a strong focus on the development of small and medium-sized enterprises and on microfinance/microenterprise development, including, where appropriate, support for cooperative financial institutions;
- enhance the ability of women and men living in poverty to engage in economically productive activities, paying particular attention to women (for example, in Haiti, CIDA will continue to facilitate revitalising financial (savings and loan) and agricultural cooperatives);
- develop programs that reflect the partner country's economic situation, such as in Central and Eastern Europe where the more mature nature of most countries dictates support for the transition to a market economy, facilitation of Canadian trade and investment links in the region, the promotion of global interests, and Canadian security;
- promote economic reforms and strengthen governmental and institutional capacities for economic management in Asia, taking into account lingering effects from the 1997 economic crisis;
- facilitate the establishment of mutually beneficial, long-term linkages between Canadian private sector partners and the private sector or the government of developing countries; and
- address other national conditions such as in Sri Lanka, where CIDA will enhance economic opportunities, especially for those affected by conflict, through CARE Canada's<sup>86</sup> Rehabilitation through Education and Training Program (PRET) and through a microfinance program for small farmers, called Local Initiatives for Tomorrow:

<sup>84</sup> <http://www.fecd.org.ec/>

<sup>85</sup> A *counterpart funds* is a development instrument comprised of (local or foreign currency) funds generated by the sale (or *monetization of the value*) of Canadian goods, services, or both. *Monetization* is the process of converting the value of the goods or services provided by CIDA into local or foreign currency for the creation of, or for supplementing the Counterpart Fund.

<sup>86</sup> <http://care.ca/>



*Box 7: Sri Lanka: Local Initiatives for Tomorrow (LIFT)*

This four-year, \$4.8 million program that started in 2002 has already achieved significant results due to its integrated socio-economic and community-based approach. Implemented by CARE Sri Lanka, the program utilizes strategies that directly address unemployment and poverty, issues that are root causes of social unrest in Sri Lanka. The program has expanded access to economic opportunities and employment by providing credit to small entrepreneurs through Village Sarvodaya Societies. Nearly 10,000 self-employment opportunities have been created to date, helping to raise the general welfare of rural households. Rural leaders are actively involved in program management and have succeeded in targeting poorer villagers.

- foster innovative economic well-being programming in agriculture that targets private sector growth and addresses equity such as TransFair:

*Box 8: TransFair: Equitable Economic Growth<sup>87</sup>*

Through responsive programming, CIDA has worked with TransFair Canada as a partner in international development since 1997. TransFair is Canada's only independent certification organization for fair trade coffee, tea, cocoa, and sugar. TransFair works with partners in Latin America, Africa, and Asia to help ensure that producers are paid a set minimum price that covers the cost of production; receive advance payments or credits to help avoid debt while financing next year's production; enjoy longer term trading relationships to provide added security to plan for the future; and employ sustainable production practices. This initiative improves the economic well-being and quality of life for southern coffee producers, increases corporate responsibility in Canada, and improves Canadian consumers' awareness of the impact of their choices in the global marketplace. CIDA support to TransFair between 1999 and 2001 resulted in increased sales of fairly traded coffee in Canada from 76,364 kg. at the start of the project to 272,727 kg. at the end. Small farmers have received \$1 million in additional revenues. Based on this success, CIDA recently increased its support for TransFair's work and will contribute a total of almost \$400,000 to the current four-year project (2001 to 2005). TransFair will also continue to contribute substantially to the project.

CIDA will support the **building of trade capacity** through initiatives that:

- help to establish an improved global environment for trade and investment;
- Encourage the International Financial Institutions (IFIs), the UN<sup>88</sup> and the Commonwealth<sup>89</sup> to intensify their capacity-building work to help developing countries become full and equal partners in the global trading system;
- Support the formulation of Canadian trade policy positions to help realize the promise made at Doha<sup>90</sup> of launching a 'development round' of multilateral trade negotiations;
- build the capacity of partner countries in the Americas to negotiate and engage in international trade, given the impending integration of national and regional economies under the Free Trade Area of the Americas (FTAA)<sup>91</sup>;
- identify lessons learned in trade and development initiatives for the Caribbean program by evaluating, in 2003, the Organization of Eastern Caribbean States' (OECS)<sup>92</sup> Trade Policy Project;

<sup>87</sup> <http://www.transfair.ca/>

<sup>88</sup> <http://www.un.org>

<sup>89</sup> <http://www.thecommonwealth.org/>

<sup>90</sup> [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min01\\_e/min01\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/min01_e.htm)

<sup>91</sup> <http://www.ftaa-alca.org/>

<sup>92</sup> <http://www.oecs.org/>

- help partner efforts in Central and Eastern Europe to establish and strengthen market economies and build capacity in policy, regulatory, and institutional frameworks required for successful reform and for integration into organizations such as the WTO<sup>93</sup> and the European Union<sup>94</sup>;
- assist in building the capacity of selected Asian countries to negotiate their accession to the WTO and/or implement their specific WTO commitments in China and Bangladesh through the Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Economic Integration Project (EIP);
- provide practical assistance through the International Trade Centre and the Trade Facilitation Office of Canada, with support from the Canada Fund for Africa, to enhance the capacity of Africans to promote their products and access international markets;
- support, through the Canada Fund for Africa, a new phase of the Joint Integrated Technical Assistance Program (JITAP) of the International Trade Centre, the World Trade Organization and the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) to assist African countries to better participate in the multilateral trading system and take advantage of trade opportunities; and
- support Canadian partners such as the Canadian Friends Service Committee<sup>95</sup>, which plans to help build the capacities of negotiators from developing countries to participate in WTO negotiations related to food security, agriculture and the environment.

CIDA will **foster an enabling environment for economic growth** by helping reform the public and private sectors through initiatives that:

- strengthen the capacity of governments and institutions to develop equitable economic policies that incorporate poverty analysis and extend the benefits of growth to women and men living in poverty;
- support efforts of IFIs to better target investment on economic policy, public-sector management, and private- and financial-sector development;
- use technology as appropriate through initiatives such as the Canada-El Salvador Technology Transfer Fund, which supports sharing and adapting of Canadian expertise in the sectors of social development, public-sector reform, water management and municipal restructuring; and
- enhance the economic well-being of women and men living in poverty by influencing policy making and high-level decisions on national policies such as taxation, foreign investment, and state-owned enterprise reform in countries such as China, India and Indonesia.

---

<sup>93</sup> <http://www.wto.org>

<sup>94</sup> <http://www.eu.int>

<sup>95</sup> <http://cfsc.quaker.ca/>

## 4.4.2 Social Development

### *Strategic Outcome Statement*

Improved quality of life of women and men living in poverty, through enhanced social services, management of the social impact of reform, and progress toward gender equality.

### *Targets*

Through cooperation with other donors and the international development community, CIDA will work to achieve the MDGs related to social development:

- **achieve universal primary education** by ensuring that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling;
- **promote gender equality and empower women** by eliminating gender disparity in primary and secondary education preferably by 2005, and to all levels of education no later than 2015;
- **reduce child mortality** by lowering by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate;
- **improve maternal health** by reducing by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio; and
- **combat HIV/AIDS, malaria and other diseases** by having halted by 2015, and begun to reverse, the spread of HIV/AIDS, and having halted by 2015, and begun to reverse, the incidence of malaria and other major diseases<sup>96</sup>.

Since the eight MDGs are mutually reinforcing, working towards the MDGs related to social development will also help meet other MDG targets, such as that related to hunger:

- halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

CIDA's social development spending targets reflect its commitment to the MDGs. *Social Development Priorities: A Framework for Action* (2000)<sup>97</sup> established CIDA's plans to double its investment in social development over a five-year period. Specific targets have been set in four areas:

- more than double investments in health and nutrition, with an increase from \$152 million to \$305 million per year;
- quadruple investments in basic education, with an increase from \$42 million a year to \$164 million a year;
- quadruple funding for HIV/AIDs from about \$20 million a year to \$80 million a year; and
- quadruple funding for child protection from \$9 million a year to \$36 million a year.

Total Social Development Priority spending between 2000 and 2005 will be \$ 2,811 million.

<sup>96</sup> <http://www.undp.org/mdg/>

<sup>97</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/socialdevelopment>

## Context

Promoting social development - through education and improvements to health and nutrition - is central to reducing poverty and advancing sustainable development. CIDA's *Social Development Priorities: A Framework for Action* (2000)<sup>98</sup> brought greater emphasis to social development in four priority areas: health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection. Gender equality is critical to success in these areas. CIDA's plans and priorities for social development are guided by this Framework and the Action Plans subsequently developed for each of the four areas. These areas of programming also reflect and support increased emphasis and investment by many partner countries in social development.

## Priorities and Plans

Over the next three years, CIDA's priorities for the achievement of these results are:

- **promote gender equality with partners in all development programming; and**
- **strengthen its programming in basic education, HIV/AIDS, health, and child protection.**

Equality between women and men is critical to sustainable development everywhere and to effective social development, and is therefore a cross-cutting theme throughout all of CIDA's work. In the next three years, CIDA plans to promote **Gender Equality** with partners in all development programming through the continued implementation of its Policy on Gender Equality (1999) which uses a rights-based and results-oriented approach to the integration of gender equality in all CIDA policies, programs and projects.

The Agency also plans to:

- develop tools to measure the Agency's progress in advancing women's equal participation with men as decision-makers; in supporting women and girls in realizing their full human rights; and in reducing gender inequality in access to and control over resources and benefits of development;
- ensure that effective training on gender equality is provided, such as CIDA's online course, *Promoting Gender Equality -- An Online Learning Course*<sup>99</sup>;
- ensure gender equality is integrated in program-based approaches (e.g. PRSPs, SWAp);
- continue funding women's micro-finance projects such as those in Rwanda, Democratic Republic of Congo and Cameroon, which strengthen the status of women in society and contribute to gender equality;
- maintain and extend support for specific initiatives *related* to women's empowerment, such as Gender Equality in Development Fund projects in Kenya, Ethiopia, Malawi, Zimbabwe, Cameroon, Mali, Egypt, Morocco and Senegal.
- work to mainstream gender equality in multilateral development institutions;

---

<sup>98</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/socialdevelopment>

<sup>99</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/equality/course>



- enhance capacity for gender analysis and gender-sensitive programming by government and increase the participation of women in decision-making at local, regional and national levels, such as through the efforts of the South America Gender Equality Funds; and
- enhance the two-pronged approach to gender equality programming in Asia through specific initiatives to promote women's rights and empowerment such as gender fund projects (e.g. in Pakistan, Bangladesh, Vietnam and the Philippines) and strengthening integration of gender equality issues across a variety of sectors (see Box 9: Women's Health and Empowerment Project in India):

*Box 9: Women's Health and Empowerment Project in India*

In India, the Women's Health and Empowerment Project will continue to work with ten Indian NGOs to increase gender responsiveness, reduce women's workload, and increase knowledge in primary and reproductive health care. The project, which started in 2001 (\$3.35 million over five years), has already resulted in more female Community-Based Organization (CBO) members sending their daughters to school and accessing local health providers and information. Thirty percent of CBO members are accessing credit (up from 6%) while 93% of CBOs are forming links with banks, schools, and government departments in agriculture and health. Fifteen percent of CBOs have actively responded to cases of violence against women and girls. In addition, all partners are using some participatory mechanisms for planning and monitoring and two are drafting gender programming strategies.

Over the next three years, CIDA will support **basic education** through ongoing implementation of its *Action Plan on Basic Education* (2002)<sup>100</sup>, which calls for access to and completion of a free and compulsory primary education of good quality by all, the elimination of gender disparities in education, and the improvement of the quality of basic education.

CIDA also plans to:

- play an active role in promoting the international Education for All (EFA) initiative<sup>101</sup>, including \$5 million in new funding over the next five years to the Montreal-based UNESCO Institute of Statistics<sup>102</sup>, which will help the international community to better monitor results of its efforts to meet EFA objectives;
- address issues of access to education when services are biased toward middle and upper income classes, including in urban areas where unequal access to education compromises efforts to eradicate poverty;
- increase the emphasis on better integrating health, nutrition and early education to help ensure that cognitive capacity is not destroyed through hunger or lack of micronutrients; and
- support the basic education sector, including using the World Bank's<sup>103</sup> 'Fast Track' Initiative to focus donor support where it may be most effective (see Box 10: CIDA invests in education in Mozambique and Tanzania):

<sup>100</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/education-e>

<sup>101</sup><http://www.unesco.org/education/efa/index.shtml> The EFA initiative provides a set of goals, action plans, and tools for donors, countries, and civil society to ensure, by 2015, that all children of primary school age would have more access to and complete free schooling of acceptable quality; that gender disparities in schooling would be eliminated; levels of adult illiteracy would be halved; early childhood care and education would be expanded; learning opportunities for youth and adults would be greatly increased; and all aspects of education quality would be improved.

<sup>102</sup>[http://portal.unesco.org/uis/ev.php?URL\\_ID=2867&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201](http://portal.unesco.org/uis/ev.php?URL_ID=2867&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201)

<sup>103</sup><http://www.worldbank.org>

*Box 10: CIDA invests in education in Mozambique and Tanzania*

CIDA will provide an additional \$10 million each to Mozambique and Tanzania for each of the next five years (2003-2008) to support national education sector programming which will include ensuring universal access, improving the quality of basic education, reducing gender disparities, keeping children in school, and providing teacher training. This support is in addition to CIDA's ongoing education programming in these two countries and will result in a total yearly investment of \$17 million in Mozambique and \$14.7 million in Tanzania in 2003. CIDA is responding to the fact that both countries have national poverty reduction strategies and comprehensive education-sector programs and are dedicating a significant portion of their national budgets to improve the quality of, and access to, primary education for all children. Special attention will be given to ensure that girls have the opportunity to attend and complete primary school. Mozambique will dedicate 2.7% of its GNP to education while Tanzania will devote 2.2%. CIDA is also guided by the Fast Track Initiative developed by a partnership of countries, bilateral donors, and multilateral institutions like the World Bank<sup>104</sup> and UNESCO, which stresses the need to support investments in education by developing countries. Mozambique and Tanzania have demonstrated a strong commitment to developing human resources in their countries, especially by providing education for all children and are expected to be announced as Fast Track Initiative countries in 2003-04.

CIDA's efforts to combat **HIV/AIDS** will be guided by its *HIV/AIDS Action Plan* (2000)<sup>105</sup>, which calls for HIV/AIDS to be linked to other development priorities, focussing on the promotion and protection of human rights and the support of vaccine and microbicide research and development. In all its efforts, CIDA will be enhancing the gender dimension in its HIV/AIDS projects and programs.

The Agency plans to:

- support research towards the development of an HIV/AIDS vaccine, through the Canada Fund for Africa;
- continue to fund national HIV/AIDS programs, as appropriate, such as Malawi, which has one of the highest HIV infection rates in the world;
- foster regional efforts to halt the spread of HIV/AIDS, including regional strategies in South Asia and the Caribbean;
- develop new initiatives to support improved AIDS awareness and government policy capacity, such as in China, India and Pakistan; increase its investment in this area in the Balkans where HIV/AIDS is a particular concern; and
- provide ongoing financing for the Joint United Nations Program on HIV/AIDS (UNAIDS)<sup>106</sup>.

In the areas of **Health and Nutrition**, CIDA will continue implementation of its *Action Plan on Health and Nutrition* (2001)<sup>107</sup> which recognizes the importance of promoting and protecting the right to the highest attainable standard of physical and mental health and identifies several priority areas.

<sup>104</sup><http://www.worldbank.org>

<sup>105</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/aids.htm>

<sup>106</sup><http://www.unaids.org>

<sup>107</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/b2a5f300880e7192852567450078b4cb/849f06880142436285256a330069ad99?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/b2a5f300880e7192852567450078b4cb/849f06880142436285256a330069ad99?OpenDocument)

CIDA also plans to:

- continue support to the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM)<sup>108</sup> and the Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI)<sup>109 110</sup>;
- strengthen health sector reform in countries like Argentina, Chile, Haiti, Indonesia, Pakistan and Uruguay, including knowledge transfer related to regulatory work, health financing and planning, district health and public governance, data collection, and human resource development;
- enhance health promotion and prevention strategies with respect to non-communicable diseases (*e.g.* cardiovascular disease, mental health, accidents, and cancer) in the Americas;
- focus on the aging population; assist the Ministries of Health in reaching vulnerable groups; improve access to care, the quality of services, and women's health in the Americas;
- provide training support for health care workers, including distance education for under-serviced regions;
- continue support for the successful multi-donor African Programme for Onchocerciasis (riverblindness) Control (APOC)<sup>111</sup> in 19 countries in east, west, central and southern Africa;
- include agri-food production initiatives that have a nutrition component<sup>112</sup>;
- maintain efforts to promote global progress in immunization and reductions in vitamin deficiencies (*e.g.* through strengthened national immunization programs and the integrated delivery of cost-effective health and nutrition interventions), including partnering with UNICEF<sup>113</sup>, WHO<sup>114</sup>, Pan American Health Organization (PAHO)<sup>115</sup>, and the Canadian Public Health Association<sup>116</sup>;
- support country-led sectoral approaches like those CIDA funds in Malawi that will contribute to reducing waterborne diseases;
- continue to support family planning projects aimed at improving reproductive health, in countries like Malawi and Tanzania;
- follow up on G8 Summit commitments<sup>117</sup>, including support for the Global Polio Eradication Initiative<sup>118</sup> in Africa in a dedicated effort to eradicate Polio by 2005:

---

<sup>108</sup><http://www.globalfundatm.org/>

<sup>109</sup><http://www.vaccinealliance.org/home/index.php>

<sup>110</sup>Both are public-private partnerships formed to help spur momentum to reach health-related MDGs. While GAVI aims to combat preventable childhood diseases through immunization of children in the least developed countries, the GFATM focuses on eradicating AIDS, tuberculosis and malaria in both children and adults.

<sup>111</sup><http://www.who.int/ocp/apoc/>

<sup>112</sup>In Asia, for example, basic health and nutrition cut across many integrated rural development projects, including agri-food production initiatives that have a nutrition component.

<sup>113</sup><http://www.unicef.org/>

<sup>114</sup><http://www.who.int>

<sup>115</sup><http://www.paho.org/>

<sup>116</sup><http://www.cpha.ca>

<sup>117</sup><http://www.g8.gc.ca/>

<sup>118</sup><http://www.polioeradication.org/>

*Box 11: Global Polio Eradication Initiative<sup>119</sup> in Africa*

Over many years, CIDA has been part of international efforts to eradicate polio, which resulted in 175 countries being declared polio-free in the late 1990s. However, there are still 10 countries where the battle against polio has not been won: Afghanistan, Angola, Bangladesh, the Democratic Republic of Congo, Ethiopia, India, Nigeria, Pakistan, Somalia, and Sudan. Conflict-ridden countries pose special problems in the drive to immunize all children. The Canada Fund for Africa<sup>120</sup> will contribute \$50 million over the next three years to support polio eradication by collaborating with the World Health Organization<sup>121</sup> and UNICEF<sup>122</sup>, and by challenging our public and private partners in the Global Polio Eradication Initiative<sup>123</sup>, in order to eliminate the disease by 2005. Other immunization and micronutrient delivery programs will build on the polio drive and partner countries will be able to strengthen their health delivery institutions through this program.

In the area of **Child Protection**, CIDA will implement its *Action Plan on Child Protection* (2001)<sup>124</sup>, which articulates a rights-based approach<sup>125</sup> for working with children in need of special protection from exploitation, abuse and discrimination.

The Agency also plans to:

- have a strategic focus on areas such as child labour and children affected by armed conflict;
- provide effective training on children's rights to CIDA staff and partners;
- use preliminary findings from its \$2 million Child Protection Research Fund projects to develop new interventions that are grounded in the realities of children's lives;
- promote child participation in all phases of the project cycle by gathering lessons learned from six participation pilot projects and creating programming tools to support them;
- help realize the international goals and targets established at the United Nations Special Session on Children in May 2002<sup>126</sup>;
- work with Lt.-Gen. (Ret.) Romeo Dallaire, Special Advisor on War-Affected Children, to engage and sustain Canadian public action to improve the situation of children affected by armed conflict;
- address the gender dimensions of child protection issues through programming and policy dialogue;
- focus on child trafficking and war-affected children in Africa, such as support to Kids Can Free the Children<sup>127</sup>, to provide peace leadership training to refugee youth in Kenya;
- support child protection and youth participation in education, health and HIV/AIDS programming in Central and Eastern Europe, with a focus on war-affected children;
- improve capacity at the national and community levels to fulfill the rights of children, and to ensure that children benefit from regional economic integration in the Americas;
- reduce child labour and trafficking in Asia, through advocacy and programming;

<sup>119</sup><http://www.polioeradication.org/>

<sup>120</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

<sup>121</sup><http://www.who.int>

<sup>122</sup><http://www.unicef.org>

<sup>123</sup><http://www.polioeradication.org>

<sup>124</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/childprotection>

<sup>125</sup>The rights-based approach to child protection uses the *United Nations' Convention on the Rights of the Child* as a framework for promoting the realization of all children's rights. The approach recognizes the rights of girls and boys to participate in decisions affecting their lives, analyses the structural causes which lead to violations of children's rights, and advocates a holistic response.

<sup>126</sup><http://www.unicef.org/specialsession/>

<sup>127</sup><http://www.freethechildren.org/>



Two unique examples of projects that combine education and child protection are being implemented in Colombia.

*Box 12: Education and Peacebuilding for Children in Colombia*

In Colombia, two projects will focus on the education and protection needs of children vulnerable to the ongoing conflict. The 'Education and Peacebuilding for Children Displaced by the Conflict in Colombia' project (\$2.5 million over three years) will provide education, as well as peacebuilding and leadership skills, to displaced girls and boys in three of the most affected areas of the country. Working through Save the Children Canada<sup>128</sup>, the project will also provide benefits to educators, parents, community leaders and other stakeholders. In the 'Conflict Resolution for Adolescents' Project (\$1 million over three years) Foster Parents Plan Canada will work to safeguard vulnerable adolescents living near conflict to discourage them from becoming active participants in the violence and to encourage their active participation in conflict resolution and peacebuilding processes. As the number, strength and violence of youth street gangs rise along with high-pressure recruitment into armed groups, these initiatives create relevant alternatives through sustainable skills development.

#### **4.4.3 Environmental Sustainability**

##### *Strategic Outcome Statement*

Improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment.

##### *Targets*

In collaboration with the international development community, CIDA will work towards achieving the targets of the MDGs on Environmental Sustainability:

- integrate the principles of sustainable development into country policies and programmes and reverse the loss of environmental resources;
- halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water; and
- achieve, by 2020, significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers<sup>129</sup>.

##### *Context*

As both a strategic outcome and a cross-cutting theme, CIDA is committed to fully incorporating environmental considerations into its policies and programs. The Agency draws on innovative international work to link global and regional environmental issues to on-the-ground development priorities such as clean water, adequate food and the sustainable use of natural resources. By focussing on strategic relationships, CIDA works in partnership with many players to influence the national and international agenda on the environment and development nexus. CIDA is working with other Canadian government departments to identify ways in which

<sup>128</sup><http://www.savethechildren.ca/en/index.html>

<sup>129</sup><http://www.undp.org/mdg/>

Canada can help strengthen developing-country capacity to implement Multilateral Environmental Agreements (MEAs), while meeting Canadian objectives for these agreements.

The Global Environment Facility (GEF)<sup>130</sup>, the major multilateral financing mechanism for funding MEAs, is critical to building this capacity. CIDA, as a member of the GEF Council, is working on key policy objectives for governance and replenishment to ensure a strong continued role for the GEF<sup>131</sup> in MEA support. Of the various MEAs, Canada, through CIDA, plays a strong leadership role in the UN Convention to Combat Desertification (UNCCD)<sup>132</sup>. As President of the fifth meeting of the Conference of the Parties to the UNCCD, Canada is ideally positioned to play this leadership role. CIDA has responsibility for both domestic implementation and Canada's international leadership.

### *Priorities and Plans*

The Agency has identified the following priorities for the next three years towards achieving environmental sustainability:

- **build partners' capacities to address global, regional and national environmental issues such as desertification, biodiversity, and climate change;**
- **support and promote environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues.**

The area of **building partners' capacities to address global, regional and national environmental issues such as desertification, biodiversity, and climate change** includes plans to:

- strengthen the capacity of governments, NGOs and communities to manage land and water in a sustainable way to promote soil conservation in countries affected by desertification, such as Ghana, Malawi, Nigeria, Zambia, Mozambique and Tanzania ;
- address the problem of access to water and sanitation services and related health risks through large projects in Cameroon, , Ghana, Morocco, Jordan, Benin, Malawi, Mozambique, Mauritania and Ethiopia;
- support improved water resources policies and proper water management in countries such as Ghana, Egypt, and Mozambique;
- support African efforts to improve access to and management of water resources, including sanitation, in collaboration with the Global Water Partnership<sup>133</sup> and African institutions, through the new Canada Fund for Africa<sup>134</sup>; ;
- continue to support climate change initiatives with developing-country partners, through the Canada Climate Change Development Fund (CCCDF)<sup>135</sup> , which funds projects like the

---

<sup>130</sup><http://www.gefweb.org/>

<sup>131</sup><http://www.gefweb.org/>

<sup>132</sup><http://www.unccd.int>

<sup>133</sup><http://www.gwpforum.org/servlet/PSP>

<sup>134</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

<sup>135</sup>See [www.acdi-cida.gc.ca/climatechange](http://www.acdi-cida.gc.ca/climatechange). In 2003-04, the CCCDF expects to direct \$25.5 million in support of climate change initiatives with developing-country partners, in the areas of mitigation of greenhouse gases, adaptation to climate change, carbon sequestration, and core

*Climate Change, Forests and Peatlands* project in Indonesia. Its overall goal is the sustainable management of Indonesia's peat swamp forests in order to improve livelihoods, maintain and increase carbon storage;

- help build the policy and institutional capacity of various countries to address obligations and opportunities under the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)<sup>136</sup>;
- continue to take the lead internationally in helping the least developed countries implement their work programmes to adapt to climate change;
- continue to contribute to the work of multilateral organizations on climate change, such as the OECD<sup>137</sup>, UNDP<sup>138</sup>, Global Environment Facility (GEF)<sup>139</sup>, the World Conservation Union (IUCN)<sup>140</sup>, the Pembina Institute<sup>141</sup> and the World Resources Institute<sup>142</sup>;
- continue to help Canadian partners improve the capacity of their developing-country counterparts to plan, implement and manage environmentally sound development programming; and
- continue to support initiatives which contribute to the mitigation of greenhouse gases in developing countries and which assist them in adapting to the adverse effects of climate change, such as in Latin America (see Box 13: Cities for Climate Protection Campaign):

*Box 13: Cities for Climate Protection Campaign*

CIDA is supporting the Cities for Climate Protection Campaign in Latin America project (\$1.5 million over three years) to help build local capacity within cities in Latin America, with a specific focus on Argentina, Brazil, and Chile to achieve measurable reductions in community-wide greenhouse gas (GHG) emissions, improve air quality, and address current municipal concerns. The overall purpose is to work with a select group of seven to ten cities in Latin America on the completion of five key performance milestones related to GHG emissions reductions. Each city will monitor energy use and emissions, identify priority measures, promote energy efficiency demand-side management, and clean energy projects. The net result of these implemented projects will be concrete reductions in both GHG emissions and emissions of six common air pollutants<sup>143</sup>.

In the area of **supporting and promoting environmental and broader socio-economic policy dialogue and programming that directly address environmental issues**, CIDA's plans are to:

- update the 1992 CIDA Policy for Environmental Sustainability in 2003-04, following public consultations, to ensure that the environment is considered throughout Agency programming and policies;
- develop new and innovative approaches to address major environmental issues in developing countries and countries-in-transition, such as water and land degradation; and

capacity building.

<sup>136</sup><http://www.unfccc.int>

<sup>137</sup><http://www.oecd.org>

<sup>138</sup><http://www.undp.org>

<sup>139</sup><http://www.gefweb.org/>

<sup>140</sup><http://www.gefweb.org/>

<sup>141</sup><http://www.pembina.org>

<sup>142</sup><http://www.wri.org>

<sup>143</sup>These pollutants are: ozone, particulate matter, lead, carbon monoxide, sulfur dioxide, and nitrogen dioxide. These six pollutants are sometimes referred to as "criteria" pollutants because air quality standards have been developed for them in Canada and the United States.

- launch a new CIDA Policy Framework on Water and Sanitation in 2003-04, following analysis and public consultation; and
- increase emphasis on policy dialogue and analysis in the context of environmental programming with developing country, regional and multilateral partners.

#### 4.4.4 Governance

##### *Strategic Outcome Statement*

Improved governance structures and institutional capacities in partner countries; strengthened civil society; enhanced respect for rights and democratic principles.

##### *Targets*

The Millennium Declaration<sup>144</sup>, the origin of the MDGs<sup>145</sup>, commits states to the promotion and protection of human rights, democracy and good governance. Moreover, many of the targets of the MDGs reflect the international human rights obligations and commitments that are articulated in treaties and declarations such as the Universal Declaration of Human Rights<sup>146</sup>.

##### *Context*

Human rights, democratization and good governance (HRDGG) can be considered an objective of development, working to ensure that women and men live in dignity. HRDGG can also be a means to achieve development ends by providing the environment in which development efforts are more likely to produce the desired results. For example, as UN Secretary-General Kofi Annan recently remarked: “Good governance is perhaps the single most important factor in eradicating poverty and promoting development.”<sup>147</sup>

CIDA seeks to enhance respect for human rights as the foundation of equitable and sustainable development. This includes integrating human rights into development programming as well as supporting specific human rights initiatives such as the creation of and support for national human rights institutions, and support for human rights education and human rights organizations. CIDA also works to strengthen democratic institutions to increase efficiency, accountability and transparency, areas which are proving to be increasingly critical for economic growth. This includes supporting improvements to electoral systems, legislatures, legal bodies, public administration, the media and federalism. Furthermore, strengthening civil society helps ensure that marginalized groups often excluded from decisions that affect their lives, and from the benefits of development, have a voice in the development processes, such as in the preparation of PRSPs.

---

<sup>144</sup><http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

<sup>145</sup><http://www.developmentgoals.org>

<sup>146</sup><http://www.un.org/Overview/rights.html>

<sup>147</sup>UNDP Human Development Report 2002, <http://www.undp.org/hdr2002/>



The international community has also recently recognized that security for individuals and states are complementary and necessary components of sustainable, poverty-reducing development and an integral aspect of good governance and public-sector management<sup>148</sup>. CIDA is therefore putting more emphasis on working with partner countries in the areas of conflict prevention, post-conflict reconciliation, and peacebuilding, as well as building legitimate and accountable systems of security to prevent conflict and discourage terrorism.

### *Priorities and Plans*

The Agency has identified the following priorities for the next three years in the area of governance:

- **increase integration of human rights principles in development programming;**
- **continue strengthening democratic institutions;**
- **increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security.**

The area of **increased integration of human rights principles in development programming** includes plans to:

- more clearly define approaches to development that are based on human rights, and increase awareness of how human rights can be integrated into key development exercises (such as the development of PRSPs) and programming approaches (*e.g.* SWAPs);
- increase understanding of the links between human rights and development throughout the Agency and with partners;
- ensure that human rights considerations continue to feature in programming and policy documents;
- develop new policy instruments on human rights, democracy and good governance, which will assist CIDA to further incorporate human rights into its programming;
- promote approaches to HIV/AIDS that integrate human rights principles;
- promote legal and judicial reform;
- build and maintain partnerships with governments, civil society organizations and UN entities (*e.g.* UN, UNICEF) in support of the mainstreaming of human rights in the work of the UN.

The area of **continued strengthening of democratic institutions**, includes plans to:

- capture lessons learned from CIDA's application of a rights-based approach to child protection;
- increase the Agency's focus on reforming institutions which reproduce and perpetuate inequalities and power relations detrimental to poverty reduction and the promotion of sustainable livelihoods;

---

<sup>148</sup>OECD, *The DAC Guidelines: Helping Prevent Violent Conflict*, Paris, 2001, Box 5, <http://www.oecd.org/dac/governance/conflict>

- emphasize modernization of the state in the Americas, working to extend the benefits of modernization to the whole population, and to ensure that civil society is able to participate in government; and that decentralization does not result in destabilization;
- increase, with support from the Canada Fund for Africa<sup>149</sup> and other programs, the capacity, transparency and participatory approaches of the African public sector, local governments, and parliaments, through support to the African Capacity Building Foundation, in collaboration with the Canadian Centre for Management Development (CCMD)<sup>150</sup> ;
- enhance capacity for gender analysis and gender-sensitive programming by government, and increase the participation of women in decision-making at local, regional and national levels;
- continue to work with international financial institutions to improve the governance performance of borrowers and to heighten anti-corruption activities;
- strengthen local community-based institutions to serve rural areas in Asia, while also supporting democratic local governance and responsive, accountable governance at all levels;
- develop new governance arrangements through public and private partnerships focussed on promoting sustainable livelihoods for women and men living in poverty;
- continue to support Canadian partners (*e.g.* the International Development Research Centre (IDRC)<sup>151</sup>, IDEA<sup>152</sup>, Elections Canada<sup>153</sup>) to improve the capacity of developing-country organizations and institutions to influence processes which define, promote and protect human rights, advance democratic reforms and lead to improved governance;
- promote good governance, democracy, pluralism, and the rule of law in the countries of Central and Eastern Europe, such as supporting federalism and public-sector reform in Russia:

*Box 14: CIDA and Governance programming in Russia*

Governance and civil society are the two core themes of CIDA's new Russia Programming Framework. CIDA's plans here are guided by the principle that sound institutions and good governance can help ensure the sustainability of a market economy and a democratic political culture. CIDA is developing a five-year, \$10 million flagship program to support the efforts of the Russian government with public administration reform. It will be based on the effective provision of high-quality advice and policy guidance to the Russian government in the areas of fiscal federalism, inter-budgetary relations, economic policy, regional economic development, and problems of the Russian North. This program will provide assistance in the areas of senior-level civil service reform, federalism (federal-regional agreements) and transparency in decision making in the civil service.

**Increased attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security includes plans to:**

- develop new and innovative approaches to working with fragile states in crisis, in the face of new global realities (*e.g.* by collaborating with partners such as DFAIT <sup>154</sup>and IDRC<sup>155</sup>) ; increase efforts to mainstream conflict prevention/post-conflict reconciliation programming in the Agency and to strengthen the Agency's ability to deal with the root causes of conflicts;

<sup>149</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

<sup>150</sup><http://www.ccmd.gc.ca>

<sup>151</sup><http://www.idrc.org>

<sup>152</sup><http://www.idea.int>

<sup>153</sup><http://www.elections.ca/>

<sup>154</sup><http://www.dfait-maeci.gc.ca>

<sup>155</sup><http://www.idrc.ca>

- continue to help eliminate the use of landmines, including efforts to encourage countries to include mine-action strategies in their PRSPs and national development strategies;
- foster the integration of gender equality in all aspects of conflict prevention, peacekeeping, peacemaking, and post-conflict reconstruction;
- reinforce Pan-African and regional conflict prevention, management and resolution through the Canada Fund for Africa<sup>156</sup> to strengthen the capacity of the new African Union (AU) to fulfill its peace and security mandate, and address regional security through targeted efforts in West Africa to help build safer communities;
- increase CIDA programming to address the special protection needs of war-affected children, including helping to increase the scope, effectiveness and credibility of war-affected young people's contributions to peacebuilding and conflict prevention work; and
- continue to support the involvement of Canadian police in efforts in developing countries to restore human security, social stability, and the rule of law as preconditions for more substantial, sustainable development:

*Box 15: The Canadian Police Arrangement*

The Canadian Police Arrangement (CPA) brings together Canadian foreign policy, police and development expertise. In 2000, CIDA, DFAIT<sup>157</sup>, the Solicitor General<sup>158</sup> and the RCMP<sup>159</sup> created the CPA - a two-year \$10 million interdepartmental administrative arrangement - to allow the rapid deployment of RCMP and other police officers to multilateral peacekeeping missions. The CPA provides for the deployment of Canadian police personnel to monitor, advise and train their local police counterparts in developing countries that have recently experienced conflict, to help them carry out their policing duties in accordance with democratic principles. Through the CPA, CIDA has supported the deployment of Canadian police officers to Bosnia, East Timor, Guatemala, Guinea, Kosovo, and Sierra Leone.

<sup>156</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

<sup>157</sup><http://www.dfait-maeci.gc.ca>

<sup>158</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/aids.htm>

<sup>159</sup>[http://www.rcmp-grc.gc.ca/index\\_e.htm](http://www.rcmp-grc.gc.ca/index_e.htm)

## 4.5 Enabling Strategies

CIDA's Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving a well-chosen, optimal portfolio of international programs. CIDA's enabling strategies are: appropriate programming orientation, appropriate sectoral and thematic focus, appropriate geographic focus, and engaged Canadians.

These strategies are based on the international principles of aid effectiveness<sup>160</sup> and reflect trends in the strategies of CIDA's Canadian partners as well. The principles include local ownership, improved donor coordination, stronger partnerships, a results-based approach and greater coherence between aid and non-aid policies. The successful implementation of these strategies creates the enabling environment for achieving long-term development impacts.

### 4.5.1 Appropriate Programming Orientation

#### *Appropriate Balance between Directed and Responsive Programming*

Responsive programming is the means by which CIDA supports activities designed and delivered by CIDA's civil society partners and private sector partners, within CIDA's mandate and priorities. Directed programming, on the other hand, implies the direct involvement of CIDA in the design and management of initiatives. A third type of programming - core funding - represents institutional support for partners such as international NGOs, other development agencies, developing-country organizations and institutions. As such, this support is linked to an organization's mandate, rather than to specific activities. The challenge for CIDA is to strike the right balance between these programming types, while reflecting CIDA's new policy directions. .

CIDA has a long and successful tradition of responsive programming with its Canadian and developing-country partners. Responsive programming has, for example, supported the establishment of mutually beneficial partnerships between Canadian organizations and their counterparts in developing countries. These partnerships mobilize the development knowledge, experience and creativity of civil society and the private sector, both in Canada and in developing countries. CIDA's financial support leverages other sources of funding, and Canadian partners remain among the strongest advocates of Canada's development assistance program. CIDA can build on these strengths as it moves towards greater emphasis on local ownership and enhanced partnership. It is increasingly important that programming respond to the stated needs and priorities of developing-country partners, such as those expressed in national development strategies and PRSPs.

The Agency is already engaged in this shift. As indicated in the *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*<sup>161</sup>, CIDA will develop an approach that prioritizes responsive programming that is supportive of nationally owned poverty-reduction strategies. In 2003-04,

---

<sup>160</sup><http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-583-2-no-14-3332-583,00.html>

<sup>161</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>



CIDA will undertake a review to ensure enhanced consistency between partners' programming and CIDA's new directions and will continue discussions with partners on how to achieve this.

Over the next three years, CIDA will also undertake analysis to identify opportunities to move to new programming approaches as they emerge in Africa and the Middle East, recognizing that differing country, regional and institutional situations demand a mix of programming modalities. In the Americas, the more mature economic, political, and policy environments of many partner countries favour greater use of responsive programming. In Asia, the current ratio of about 75% directed and 25% responsive will be maintained in 2003-04. Responsive programming is highest in China due to greater Canadian interest. Over the next three years, programming in the countries of Central and Eastern Europe will become more directed, focused and targeted -- in some countries, by changing the proportion of directed versus responsive programming, in others, by focussing expenditures on countries within a sub-region or in a few key sectors.

With its Canadian partners, CIDA will explore new ways to combine the strengths of both directive and responsive approaches. As contribution agreements for Canadian partners expire and as partners submit new proposals, CIDA will continue to guide partners towards the Agency's new directions.

### *Consensual and Collaborative Partnerships*

CIDA's partners include developing-country governments, civil society (such as NGOs, community-based organizations, academic and research organizations) in Canada and in developing countries, the private sector, regional and multilateral institutions, other bilateral donors, and other Canadian government departments. Consensual and collaborative partnerships are critical to the creation of an enabling environment for effective and sustainable development.

Partnership is a concept based on the principle of an equitable sharing of rights and responsibilities. This concept has two implications: a new role for donors vis à vis developing countries, and a need for better coordination between all partners to ensure their aid programs are complementary and that they support local ownership and partnership approaches.

Donors, including CIDA, its Canadian partners and executing agencies, have a new role in developing countries as partners and facilitators rather than as executors of projects. This role focuses on strengthening, through policy dialogue, the capacity of developing-country partners to progressively take more control over all aspects of their development. CIDA will firmly situate its country-programming orientations within the locally- owned frameworks identified by developing countries, particularly through the PRSP process, when CIDA is satisfied that this process involves a legitimate participatory approach.

An important step towards achieving true partnership between donors and developing-country partners is the coordination of donor activities, led by developing-country partners wherever possible, and **harmonization of aid practices**. This will help reduce transaction costs, build country capacity and improve development effectiveness.

As indicated in the *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*<sup>162</sup>, CIDA is committed to redoubling its efforts to achieve greater harmonization between CIDA's processes and procedures and those of other donors. CIDA currently participates in a wide variety of donor coordination activities, as well as joint project and program funding with other donors, which vary by country circumstances. For examples of CIDA's involvement in donor coordination, see Box 17: Education Sector-wide Approach (SWAp) in Burkina Faso and Box 18: Strengthening Human Rights in Bolivia. Over the next three years, CIDA will increase these activities, and continue to assess its regulatory and operational environment to determine where it may need additional authorities to engage in joint funding approaches. The Agency will also work to apply the new international principles and practices for donor harmonization which were adopted at the High Level Forum on Harmonization in February 2003 and which the Agency helped to identify.

CIDA's **partnerships with multilateral organizations**, such as the United Nations<sup>163</sup>, and international financial institutions (IFIs), such as the World Bank<sup>164</sup> and the International Monetary Fund (IMF)<sup>165</sup>, are also important. Today, Canada delivers about one-third of its total development assistance through multilateral channels, and multilateral disbursements account for one quarter of CIDA's budget. Strengthening coherence, focus, selectivity and comparative advantage within the multilateral system will continue to be a strategic approach for the Agency. In 2003-04, CIDA will examine how to make multilateral organizations more effective and coherent, how to use them and the knowledge they possess to improve CIDA's policy-making and country programming, and how to ensure multilateral and country-programming channels are better coordinated.

CIDA also works with all levels of government in Canada - federal, provincial/territorial and municipal - on a wide variety of projects and programs. At the federal level, departments such as Health Canada<sup>166</sup> and the Department of Justice<sup>167</sup> provide technical advice or act as implementing agencies for CIDA projects. A new initiative, the Partnership for International Cooperation in Governance and Public Sector Management<sup>168</sup>, brings together 44 departments, agencies, and research organizations (e.g. The International Development Research Centre (IDRC)<sup>169</sup>) to provide research, technical assistance and exchanges with counterparts in developing countries. At the provincial level, ministries of energy and natural resources have acted as implementing agencies, as have the Federation of Canadian Municipalities (FCM)<sup>170</sup> and a number of individual municipalities.

The Canadian Landmine Fund<sup>171</sup> (see Box 16: Interdepartmental collaboration on landmines) illustrates how CIDA contributes to a horizontal federal government initiative on landmines.

---

<sup>162</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

<sup>163</sup><http://www.un.org>

<sup>164</sup><http://www.worldbank.org>

<sup>165</sup><http://www.imf.org>

<sup>166</sup><http://www.hc-sc.gc.ca/>

<sup>167</sup><http://canada.justice.gc.ca/>

<sup>168</sup><http://www.international.gc.ca>

<sup>169</sup><http://www.idrc.ca>

<sup>170</sup><http://www.fcm.ca>

<sup>171</sup><http://www.mines.gc.ca/>

*Box 16: Interdepartmental collaboration on landmines*

On November 29, 2002, the fifth anniversary of Canada's signing of the Convention on the Prohibition of the Use, Stockpiling, Production and Transfer of Anti-Personnel Mines and on their Destruction, Canada announced the allocation of an additional \$72 million to the Canadian Landmine Fund for disbursement over the next five years. The Canadian Landmine Fund, established in 1997, supports mine action activities around the world in a unique interdepartmental collaboration between CIDA, the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)<sup>172</sup>, Industry Canada<sup>173</sup> and the Department of National Defence (DND)<sup>174</sup>.

CIDA, which views landmines as a major impediment to peacebuilding, reconciliation and development, supports mine clearance, mine-risk awareness, and victim assistance through strengthening the capacity of local organizations. DFAIT<sup>175</sup> takes the lead in universalizing the Convention, policy formulation, monitoring compliance with the Convention and outreach with Canadians. It also works with DND<sup>176</sup> to help states destroy their stockpiles. DND has established the Canadian Centre for Mine Action Technologies which researches and develops low-cost, sustainable technologies for mine detection and neutralization, personnel protection, victim assistance and alternatives to landmines.

### *New Programming Approaches*

In the coming years, CIDA will continue to reorient its programming in the poorest countries towards new programming approaches that are based on the principles of aid effectiveness, moving from traditional project-based approaches toward more programmatic forms of development cooperation.

New programmatic approaches ensure that projects are integrated into comprehensive strategies that support implementation of locally-owned programs of development. At the broadest level, the Comprehensive Development Framework (CDF)<sup>177</sup> and the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP)<sup>178</sup> provide the frameworks for donors to develop programming that is consistent with developing-country priorities. Programming could include donor support to a national poverty-reduction plan, a national plan for development in a sector such as health (the Sector-Wide Approach, or SWAp) or a multi-country program to manage shared natural resources, such as a river basin. Donors may contribute to a common pot of funds or support specific activities related to the national plan. Program-based approaches all share the following characteristics: leadership by the host country or organization; a single program and budget framework; donor coordination and harmonization of procedures; a strong emphasis on strengthening government capacity; and the gradual devolution of management to local partners. The extent and pace of this devolution is based on a careful risk analysis and determined in collaboration with all partners.

<sup>172</sup><http://www.dfait-maeci.gc.ca/>

<sup>173</sup><http://www.ic.gc.ca/>

<sup>174</sup><http://www.dnd.ca/>

<sup>175</sup><http://www.dfait-maeci.gc.ca>

<sup>176</sup><http://www.dnd.ca>

<sup>177</sup>The World Bank's Comprehensive Development Framework (CDF) is an approach by which countries can achieve more effective poverty reduction by emphasizing the interdependence of all elements of development - social, political, economic, ecological and cultural.

<sup>178</sup>The World Bank's Poverty Reduction Strategy Paper outlines the development challenges in a country and the government's priorities and plans to reduce poverty and support economic growth. It should be based on a wide-ranging consultative process involving government, civil society and donors.



The shift to new programming approaches has some very real implications for programming, practices and behaviour for CIDA and other donors. For example, supporting local ownership often implies new models for capacity building, moving away from North-South technical assistance to South-South cooperation. The harmonization of donor procedures will require increased flexibility and willingness on the part of donors like CIDA to agree to a common set of shared donor processes, or, where feasible, that are based on the procedures in place within a recipient country.

The Agency is beginning to deal with these significant challenges as it increases its involvement in program-based approaches, particularly in Africa, where CIDA is already engaged in the largest number of these types of arrangements. Among initiatives planned for the coming years are: funding for the Ministries of Education of Burkina Faso, Mali and Mozambique, and for the Ministry of Health in Mali (see Box 17: Education SWAp in Burkina Faso); funding for a justice reform strategy in Ethiopia which will form the basis for a SWAp; ; an ongoing education SWAp in Tanzania and general budget support under its Poverty Reduction Budget Support Facility; and a possible multi-donor budgetary support program in the food security sector in Ghana.

*Box 17: Education Sector-Wide Approach (SWAp) in Burkina Faso*

CIDA has been active in basic education in Burkina Faso for over a decade. CIDA currently supports three components of Burkina Faso's Ten-Year Basic Education Development Plan (PDDEB): (i) greater access to basic education; (ii) better quality and efficiency of basic education; and (iii) greater institutional and system management capacities, especially in financial management and contracting. CIDA will contribute \$50 million to implement PDDEB in three phases.

CIDA has adopted a new program approach for its support of the PDDEB in Burkina Faso: it is part of a sector-wide approach (SWAp), where the country owns the program, and leads in coordinating partners and conducting operations, based on joint funding and harmonized procedures. A master agreement between the Government of Burkina Faso and all of its technical and financial partners (donors) embodies cooperation procedures, including management, monitoring, evaluation and control procedures. CIDA is part of the core group of donors which is committed to supporting PDDEB's implementation. CIDA will provide close monitoring with its partners. Disbursements will depend on whether the government of Burkina Faso meets PDDEB's objectives, achieves results, and meets the demands of effective and transparent governance.

In Asia, CIDA will increase its support for and programming within priorities set by PRSPs in most of its partner countries. Participation in pooled funding mechanisms such as sector-wide management approaches (SWIMs) will be increased. In the Caribbean, CIDA is continuing joint regional programming in HIV/AIDS with other donors and will be examining opportunities for education SWAps in Guyana and Jamaica as well as SWAps in environment and trade in region-wide programs. In Central and Eastern Europe, examples of innovative programming include regional programming in Southeastern Europe in electricity rehabilitation and distribution, and the Local Initiatives Program, which promotes the development of civil society in various countries.

CIDA will also continue to seek out new programming approaches with other donors. For instance, in Central and Eastern Europe, the Balkans program is working with the Japanese



International Cooperation Agency (JICA)<sup>179</sup> to improve health-care service delivery to people with physical disabilities. CIDA will invest \$1.5 million to contribute to policy and capacity development in this sector and the Japanese will provide a multi-million dollar financial package to improve infrastructure.

CIDA is also pursuing programming approaches with multilateral partners. Examples include the public-private partnerships involved in the Global Alliance for Vaccines Initiative (GAVI)<sup>180</sup>, and the “Food Plus Initiative” that brings together the World Food Program (WFP)<sup>181</sup> and UNICEF<sup>182</sup> to ensure women and men in need have access to an integrated package of food, micronutrients and basic lifesaving health commodities. One interesting approach involves a special public-private partnership initiative of UNAIDS<sup>183</sup> and Shell International<sup>184</sup> that would use a scenario-based engagement process to help develop a deeper understanding of the evolution of AIDS in Africa, focusing on the impacts and consequences of the pandemic.

Furthermore, recent changes to the framework for Canadian Partnership Branch's agreements with universities have ensured that future competitions for funding will more closely align program proposals with CIDA's new directions.

One example of a CIDA program which exhibits a number of different elements of new programming approaches, including donor coordination, is in Bolivia:

*Box 18: Strengthening Human Rights in Bolivia*

Canada is supporting Bolivia's national human rights institution, the Defensor del Pueblo (DDP), (Ombudsman)<sup>185</sup>, created in 1997. The DDP serves as a bridge between civil society and the State: its objectives are to protect the population from human rights violations, as well as to promote and educate the public regarding human rights in order to build a culture of compliance and respect. The DDP monitors compliance with human rights as defined in Bolivian law in relation to administrative activities of the public sector and public services.

In 2000, CIDA, along with other donors, agreed to support the Strategic Plan developed by the DDP and developed a basket funding mechanism. Eight donor agencies work together through a committee of donors and the DDP. This mechanism strengthens donor commitment to the objectives of the DDP, avoids duplication, facilitates management of resources and ensures sufficient resources for the execution of all of the activities in the Strategic Plan. CIDA is contributing \$5 million over five years to this initiative, including the services of a Canadian advisor (Cooperant) who works directly within the DDP.

Finally, CIDA is developing a portfolio of its program-based approaches which will be used to inform and shape future efforts so that best practices are more firmly integrated across the whole of the Agency's work. A primer and an operational guide are also being developed to assist staff in making the shift to program-based approaches.

<sup>179</sup><http://www.jica.go.jp/>

<sup>180</sup><http://www.vaccinealliance.org/home/index.php>

<sup>181</sup><http://www.wfp.org/index2.html>

<sup>182</sup><http://www.unicef.org>

<sup>183</sup><http://www.unaids.org/>

<sup>184</sup><http://www.shell.com>

<sup>185</sup><http://www.defensor.gov.bo/>

## *Policy Coherence and Corresponding Policy-Based Programming*

In its essence, policy coherence means that government policies should work together to reinforce common objectives rather than be at cross-purposes. Today, investment in and trade to developing countries increasingly dwarf development assistance, and the need to ensure that major policies which affect these three areas work in tandem has never been greater. In today's interdependent world, non-aid issues, including international crime, global financial stability, peace and security, the role of the military in peacekeeping, trade, unsustainable debt and many other factors, all have the potential to impact on development.

Along with other forward-looking development agencies, CIDA is working to promote coherence in the policies adopted by the Government of Canada affecting developing countries and is committed to working with other Canadian government departments and agencies towards this end. The Agency has recently taken steps to enhance its policy capabilities in trade and the environment, in part to bring the development perspective to bear on the policy positions taken by the Canadian government in the negotiation of multilateral agreements.

For example, in addition to fostering a number of initiatives to build the capacity of developing countries to participate constructively in the international trading system (see Section 4.4.1), senior CIDA officials are actively participating in the formulation of Canadian trade policy positions regarding multilateral trade negotiations such as those of the WTO<sup>186</sup> and the Free Trade Agreement of the Americas (FTAA)<sup>187</sup>. But addressing the market access barriers faced by the world's poorest countries cannot await the completion of negotiations. This is why CIDA supported the adoption of Canada's new Market Access Policy. This policy, effective January 1, 2003, allows substantially all exports from least developed countries to enter Canada duty- and quota-free.

Policy coherence is also critical within the community of donors and developing countries as they design and implement development assistance programs. Such coherence is essential to support local ownership and aid effectiveness. CIDA's Country Development Programming Frameworks (CDPFs) will be increasingly based on PRSPs and National Development Plans (NDPs) or their equivalent, and will foster policy dialogue, policy coherence and consideration of the impact of non-ODA policies on aid (see Box 20: Country Development Programming Frameworks). As CIDA seeks to move from managing projects to influencing policy, it will be critical to form strategic alliances with its partners to enhance its policy leverage and improve its exchanges of knowledge with them.

For instance, in Asia, CIDA will build on its work with multilateral and regional agencies to increase the policy impact of its programming and policy coherence, especially in health, economic reform, gender equality and environment. CIDA will also work to improve the efficiency and quality of the programs of global humanitarian agencies, through policy-based dialogue and in concert with other like-minded countries. For example, it will collaborate with UN partners, NGOs and other donors to help standardize the collection and use of information on

---

<sup>186</sup><http://www.wto.org>

<sup>187</sup><http://www.ftaa-alca.org/>

the state of people in emergency situations. This initiative will both enhance coordination and inform decisions on how best to allocate resources.

**Local ownership** is a central element in the planning of development programs at CIDA. Local ownership means that development directions and strategies are determined by recipient countries — their governments and/or their people — rather than by donors. Local ownership also means that management of the financial and human resources deployed in the implementation of the strategy is the responsibility of recipient countries. Local responsibility ensures that donor efforts respond to local priorities, and that initiatives supported through development programs will be sustainable over time.

CIDA will continue to work to ensure that local ownership is supported and achieved through consultative processes involving government, civil society and other groups within developing countries. For example, the Canada Fund for Africa<sup>188</sup> and the Fund's support for NEPAD<sup>189</sup> emphasize African ownership of the development process. In this new partnership, the conditions for development will be created by Africans with assistance from development partners. In Bolivia, CIDA's country development framework is closely aligned with the PRSP and CIDA will review it with the new administration. In Russia, the Government is very much in the "driver's seat". Though Russia is a member of the G8, it faces significant political, economic and social challenges which must be overcome as it makes the transition to a democratic, market-driven economy. Russia's well articulated needs - based strongly in governance and civil society - are the main drivers of CIDA's Russia program (see also Box 14: CIDA and Governance Programming in Russia).

Local ownership is not restricted to governmental bodies. In Asia, the community-based approach in countries such as Bangladesh and India builds capacity within local organizations. This enables these organizations to define their own development priorities and manage their own development programs as well as advocate on behalf of their interests with government. For example, in India, Nepal and Sri Lanka, CIDA is pursuing a major initiative to consolidate many local funds in the same country into one major fund for each country, to support local programming and increase efficiency and flexibility.

CIDA's responsive programming with Canadian partners will continue to require that activities be designed, implemented and monitored in full partnership with developing country partners, with the expectation that the local partner will have the capacity to sustain activities and development results after CIDA support ends. This is fully in line with the objectives of CIDA's Canadian partners. For example, in Africa, Canadian Physicians for Aid and Relief (CPAR)<sup>190</sup> has set up an international program committee with representation from Africa and Canada to make key decisions on the CPAR's work in various African countries.

In its collaboration with multilateral institutions, CIDA will also seek out and use opportunities to promote the internalization of key principles of local ownership both at the governing board

---

<sup>188</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica>

<sup>189</sup><http://www.nepad.org/>

<sup>190</sup><http://www.cpar.ca/>



level and at the working level. The Agency will work with its partner multilateral organizations to strengthen and promote national ownership of the PRSP process, including locally determined policies and priorities, helping to build the capacity of governments to conduct consultations with their stakeholders, and the capacity of civil society to analyze development plans. CIDA will also encourage greater alignment of IFI lending programs to country-owned strategies.

### *Untying Aid*

The practice of requiring that aid funds be used for purchases in donor countries is considered by many to undermine aid effectiveness. Tied aid is often more costly, is not conducive to local capacity development or local ownership, and it does not support trade liberalization or the dismantling of investment barriers.

In keeping with the 2001 DAC Recommendations on Untying ODA to the Least Developed Countries<sup>191</sup>, CIDA has revised its own policy on tied aid, effective January 1, 2003. It has rescinded the previous requirement of a minimum Canadian content in bilateral assistance of 50% for sub-Saharan Africa and least developed countries in other regions, and 66% for all other countries. CIDA now uses a new definition of tied aid, aligned with the DAC definition, which is based on a concept of eligibility of countries other than Canada to access ODA funds. This new policy allows CIDA to open contracting to a spectrum of bidders - including Canadian, developing-country and internationally competitive suppliers. CIDA will report levels of tied and untied aid as part of its Departmental Performance Report (DPR)<sup>192</sup> to Parliament.

This policy shift is intended to increase Canadian aid effectiveness by enabling developing country partners to make their own choices and by providing business opportunities to suppliers in least-developed countries, especially those in sub-Saharan Africa. This will help reduce costs and increase self-sufficiency as well as reflect developing-country preferences and priorities. However, many developing countries do not yet have the capacity to administer full-scale International Bidding Systems and will require technical assistance to enable them to do so.

## **4.5.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus**

CIDA has been reducing the number of sectors in which it concentrates its work: more recent CDPFs identify two or three priorities (as opposed to five or six in the past), selected jointly by Canada and the countries concerned. The Agency will continue to meet its objectives for increased investments in the Social Development Priorities (SDPs)<sup>193</sup> of health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection, with gender equality as an integral part of all of these priority areas. In addition, in the coming years, CIDA will implement policies and programs in other priority areas such as agriculture and private-sector development.

---

<sup>191</sup><http://www.oecd.org/pdf/M00002000/M00002076.pdf>

<sup>192</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/\\$file/cida0102dpr\\_e.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Publications2/$file/cida0102dpr_e.pdf)

<sup>193</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/socialdevelopment>



### 4.5.3 Appropriate Geographic Focus

CIDA recognizes that focusing its development assistance on a selected number of the world's poorest countries is an important factor in aid effectiveness. In late 2002, CIDA selected an initial group of the world's poorest countries for increased investment in a limited number of sectors<sup>194</sup>. These countries are: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania (see Chapter 3, New Directions). In keeping with the 2002 G8 Action Plan for Africa<sup>195</sup>, more than half of these countries are from Africa, the poorest continent. Current programming with other countries will continue; the size of the increased investments in the selected countries will depend on a variety of factors, including the amount of additional resources available to CIDA.

The "graduation" of countries from technical cooperation is a success story which also results in greater geographic concentration. A number of countries will "graduate" in the next three years. Eight countries in Central and Eastern Europe- the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia, and Slovenia - will become EU members in 2004.

CIDA will assist these mature countries to make the final transition from an Official Development Assistance (ODA) or Official Assistance (OA) recipient to an equal partner with Canada. The overall goal of a transition program is to strengthen and maintain the partnerships that have developed during years of CIDA involvement, with the long-term result being the sustainability of the graduating country's developmental achievements.

In the graduating countries of Central and Eastern Europe, CIDA will complete the work undertaken in the past several years in a coherent and effective manner; undertake a review of past efforts to allow CIDA to better assess its programming effectiveness; and implement a program that reflects the character and spirit of the new relationship that being the Official development Assistance in Eastern Europe (ODACE). ODACE aims to help the Czech Republic, Hungary, Poland, and the Slovak Republic to develop their capacities as donors. In time it is expected that these new donors would work closely with Canada on trilateral initiatives in, for example, Central Asia or the Southern Caucasus.

---

<sup>194</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/AllDocIds/F18796535B8CD71085256C95005E88F1?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/F18796535B8CD71085256C95005E88F1?OpenDocument)

<sup>195</sup><http://www.g8.gc.ca/kananaskis/afraction-en.asp>

#### 4.5.4 Engaged Canadians

**An improved perception of the value, efficiency and effectiveness of ODA and OA programs** is an important part of the enabling environment for the delivery of Canadian aid. Public opinion polls indicate consistent support for the aid program. However, while more than eight in ten Canadians support the aid program, support for foreign aid is tempered by concerns about aid effectiveness. These concerns revolve around a lack of information on whether the aid program is making a difference in people's lives, as well as a belief that corruption and waste are rampant in developing countries and in aid bureaucracies.<sup>196</sup> Guided by its Strategic Communications Framework 2002-2004, CIDA will continue to promote greater public understanding and support for development issues as well as the nature and strategic importance of Canada's involvement in the developing world.

The Agency will also fund an increased number of education projects to reach a larger audience, especially among youth. The Global Classroom Initiative<sup>197</sup>, supports the development and delivery of school-based educational resources for Canadian students and teachers up to the end of secondary school (see Box 19: Building Global Bridges). This initiative will continue to expand into school markets, particularly in the western, eastern and northern parts of Canada. CIDA's Butterfly 208<sup>198</sup> contest -- an art and writing contest for Canadian youth between the ages of 14 and 18 -- is designed to interest youth in international development and spur reflection and discussion among participants about global issues. The Journalism for Development Initiative<sup>199</sup> will continue to support research and writing projects by journalists wishing to deepen their understanding of development issues.

Box 19 Building Global Bridges

McCauley Secondary School in Toronto, Ontario, is using an innovative approach to raise awareness among students about development in Africa. Some 4,500 students will learn about Canada's priorities in Africa from emerging hip-hop artists in a program jointly designed by the school and a Canadian NGO, War Child Canada<sup>200</sup>. This program uses an interactive multi-media approach that combines hip-hop and rap music, poetry, visual arts and Internet-based resources to encourage high-school students to examine international development themes such as human rights, gender equality and conflict resolution. A series of school-based workshops and performances will help students - including marginalized youth in inner-city schools - to share ideas for peace-building, human rights, equitable resource distribution and sustainable development. This \$93,000 project is funded by CIDA's Global Classroom Initiative.

**Greater public involvement in development cooperation** is recognized as an important factor in strengthening the effectiveness of CIDA's work, and this is reflected in the Agency's Strategy on Public Engagement 2001-2003, which will be renewed in 2003 with input from a wide range of external partners.

<sup>196</sup>Source: Environics, Focus Canada 2002-1 study, "Canada's role in the world"

<sup>197</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/gci>

<sup>198</sup><http://www.bp208.ca>

<sup>199</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/journalism>

<sup>200</sup><http://www.warchild.ca/>

CIDA will continue to work strategically with Canadian organizations to engage the Canadian public in international development, and will continue to contribute to the engagement of Canadians in international cooperation issues by supporting the public engagement efforts of Canadian civil society partners. For example, Help International's<sup>201</sup> "Africa on the Move" is an international development immersion program for Saskatchewan schools. In 2000-2001, a total of 1157 students interacted with African development workers during one-day hands-on sessions, either in schools or at an African theme park built for this purpose.

There will also be an increase in CIDA's public outreach and media engagement activities, including those to raise awareness about Canada's new partnership with Africa. CIDA will increase the number of Canadians reached through its speakers' program, enhance its regional communications capacity, and expand its exhibits program. In addition, public and on-line consultations on policies and programming frameworks will continue both to raise awareness and to increase public engagement in the ODA program. Finally, CIDA will work with its public and private sector partners in its Partners in Communications Program to promote joint programs and activities addressing key global challenges.

---

<sup>201</sup><http://www.help-international.com/>

## 4.6 Management Tools

Sound modern management tools support the Agency's enabling strategies and are key to the achievement of strategic outcomes. Such tools include human resources management, the effective management of information and technology, knowledge management, strategic planning and resource allocation, and the rationalization of business processes. These tools are particularly important as CIDA implements its *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness: Canada Making a Difference in the World*<sup>202</sup>. Transformation of this nature requires major changes in CIDA's processes, systems and practices. The modernization of these functions will improve the Agency's ability to deliver on its development commitments.

### 4.6.1 Human Resources

CIDA's *Corporate Strategy for Managing its People 2001-2004* will continue to guide the Agency's human resources planning strategy. The Strategy has three main priorities, which mirror those set for the public service as a whole and are reflected in the Agency's Management Tools, namely: strengthening CIDA as a knowledge-based, continuous learning organization; increasing retention through workplace well-being; and promoting renewal through ongoing recruitment. While an increase in levels of development assistance was announced in the federal budget, the Agency's staffing levels will not increase in proportion to this.

The Agency will, in the coming years, continue its efforts to **strengthen its policy and analytical capacity** in order to improve its ability to implement its Enabling Strategies and achieve its Development Results. A key element in this regard is enhancing the dialogue between program managers and CIDA's representatives in the field, to ensure that CIDA maximizes its country knowledge in support of local ownership and increased aid effectiveness. CIDA will create a number of new positions for analysts, recruit more field staff with analytical skills to develop sectoral country expertise, encourage collaboration among CIDA programs and with other departments to share knowledge and experience and analyze lessons learned. Emphasis will also be placed on upgrading CIDA's capacity to analyze and integrate horizontal issues -- such as , the environment and gender equality -- which are relevant to all CIDA programming. In addition to formal in-house training sponsored by the Agency, individual programming branches will develop their own enhanced plans for continuous learning at headquarters and in the field, utilizing improved knowledge-sharing processes such as e-collaboration and other web-based tools.

In order to support the effective delivery of Canada's aid program, CIDA will continue its efforts to transform itself into a knowledge-based institution in 2003-04. As discussed in *Strengthening Aid Effectiveness*<sup>203</sup>, the creation of a **knowledgeable and highly motivated and more representative workforce** is an important area of planning for the Agency. CIDA's training program will be aligned with the new priorities and an investment in a Virtual Learning Centre will continue. Staff at headquarters and in the field will be encouraged to pursue learning

---

<sup>202</sup><http://www.aedi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

<sup>203</sup><http://www.aedi-cida.gc.ca/aideffectiveness>



opportunities such as knowledge fairs and seminars, training and development activities, mentoring programs, career planning and education leave.

CIDA will continue to implement its updated Employment Equity Action Plan 2002-2005, striving to maintain, and if possible increase, the number of designated group members who have self-identified. Executives at the Agency, including the President, have an accountability statement in their performance contracts related to employment equity and an accountability framework will be finalized in 2003-04 to guide them in achieving their commitments.

The need to **strengthen its field** presence is an important part of the Agency's planning for 2003-04 and beyond. As noted in *Strengthening Aid Effectiveness*<sup>204</sup>, CIDA will enhance its field presence in countries selected for increased investment so that it can effectively deliver new program approaches. A greater presence will allow CIDA to develop more in-depth knowledge of issues in the field and to engage more actively in policy and programming dialogue with the partner country and donor groups. The Agency is currently strengthening the management of its field offices, which are known as Program Support Units (PSUs).

In addition, CIDA will continue to devolve program responsibility to the field (see section 4.7 for a profile on programming in Honduras), and will promote better horizontal communication and collaboration among operational branches at CIDA headquarters and between headquarters and the field. There will also be a pilot project to study the relationships between Agency activities at the country level and the efforts of multilateral institutions.

#### **4.6.2 Knowledge Management and Information Management/Technology**

CIDA has put in place a Knowledge Management Initiative in order to make the changes necessary for its evolution into a knowledge-based organization. Over the next three years, the Agency will focus on, among other things, four broad results with respect to knowledge management: 1) the demonstration and promotion of sound knowledge sharing practices by CIDA supervisors and managers; 2) changing human resource practices so that they support and reward employees for knowledge management competencies; 3) the renewal of CIDA business processes in support of better knowledge management; and 4) providing tools and systems directly to staff to improve their ability to apply knowledge management practices in their work. The Agency has developed a plan of action and indicators to help track progress.

The Agency plans to continue investing human and financial resources in ensuring that accurate and complete information is in the hands of all those involved in CIDA programming, wherever they are in the world. This will entail maintaining and renewing a cost-effective electronic infrastructure that enables efficient communication, accurate analysis, program delivery and reporting. Plans include putting in place policies, systems and processes to give effect to the government's new Management of Government Information policy, including new accountability and performance frameworks for the sound management of rapidly increasing volumes of electronic information, plus continued support for Government-on-Line (GOL)<sup>205</sup>. As CIDA

---

<sup>204</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

<sup>205</sup>[http://www.gol-ged.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/index_e.asp)

does not directly supply services to Canadians, this simply means making it easier for Canadians involved in CIDA programs, such as executing agencies, to work with CIDA electronically (e.g. when submitting project proposals).

In 2003-04, CIDA plans to complete a prototype of its new enterprise document and records management system, and to pilot the system with business users. This new system will manage electronic information through its life cycle as a corporate resource, support information sharing and provide a foundation for building knowledge management. Continuing improvements will also be made to the quality of information and data in corporate systems and to access the valuable external development information databases and sources. In 2003-04, CIDA will also start putting on-line the Agency's redefined business processes, specifically those supporting responsive and directive lines of business.

#### 4.6.3 Strategic Planning and Resource Allocation

In order to ensure that Agency **resources are allocated to strategic priorities**, CIDA will continue to strengthen the corporate planning process based on continual improvement to ensure implementation of a rigorous budgetary planning and resource allocation process to meet Agency priorities . CIDA will make more strategic use of Country Development Programming Frameworks (see Box 20: Country Development Programming Frameworks) and programming plans as key documents to support the achievement of development results. Similar efforts are underway with respect to Institutional Development Programming Frameworks (IDPFs); CIDA is developing a guide for IDPFs which will be used to develop frameworks during the next fiscal year for the Asian Development Bank (ADB)<sup>206</sup> and UNAIDS<sup>207</sup>.

Other examples of planning in this area for 2003-04 include: pilot initiatives to test a 'managing for results' contracting model which seeks to better align executing agency reports and expenditures to program results ; improvement of the management of financial and non-financial information; adoption of a Risk-Management Strategy aimed at identifying risks and developing mitigating strategies when the probabilities and impacts of certain risks are significant (see 3.5 Risk Management); and identification of a quality management process for project approval documents.

---

<sup>206</sup><http://www.adb.org/>

<sup>207</sup><http://www.unaids.org>

*Box 20 : Country Development Programming Frameworks: A Critical Planning Tool*

CIDA's programming strategies for partner countries are outlined in Country Development Programming Frameworks (CDPFs). These detailed, dynamic documents are usually developed in consultation with developing country partners, for a five-year period, and are subject to continuous analysis and revision. CDPFs are comprehensive, analytic and strategic documents that articulate the corporate vision of CIDA's relationship with its partner countries and set out CIDA's commitment to development effectiveness. Programming frameworks provide clear links between the priorities and needs of partner countries, CIDA's corporate priorities and delivery mechanisms (i.e. optimal blend of geographic, partnership and multilateral programming), and global development goals. CDPFs also serve as a touchstone for policy dialogue with partner countries, other donors and all CIDA-funded stakeholders interested in programming in a given partner country.

CIDA is currently using a new Guide for Preparing Country Development Programming Frameworks (CDPFs), which calls for frameworks that are consistent with partner priorities, that integrate all sources of CIDA's support, and that are results-based. The Guide is being used for planning under way over the next year for a number of countries in the Balkans, as well as Bangladesh, Ethiopia, Haiti, Mozambique, Rwanda and South Africa.

The current government-wide Modern Comptrollership Initiative is helping the Agency identify strengths and gaps in management practices and managers' skills and competencies in a Capacity Check exercise. In 2003, CIDA will develop an integrated management action plan based on the results of the Capacity Check, the Public Service Employee Survey<sup>208</sup>, and a day of learning held with 800 employees held in November 2002. The implementation of Integrated Modern Management within CIDA reinforces the Agency's commitment to continue to improve management practices in support of effective development cooperation.

#### **4.6.4 Rationalization of Processes**

The use of **transparent, consistent and cost-effective business processes** is an important element of program delivery and planning in the Agency's 2003-04 programs. CIDA has made significant progress over the past year in reducing the number of business processes involved in the project cycle and will continue to standardize contracting documents and guides. CIDA will also develop and implement contracting service standards and will implement the newly developed dispute resolution mechanism for contractual processes. The Agency will ensure coherence in the different e-business activities in order to simplify and streamline proposal submissions, project management, and procurement and contracting activities.

CIDA will centralize the management of some local funds in the field to save costs and improve the consistency with which contracting and accountability requirements are met. For example, a pilot Health (HIV/AIDS and sexually-transmitted infections) project in Guyana will be managed using experimental, responsive funding selection and contracting methods. The appropriateness and lessons learned of this model will then be evaluated.

CIDA plans to continue work towards **improved practices of stewardship and conservation in Canada and abroad** in 2003-04. This "greening" of CIDA will be exemplified through the continued compliance with the Canadian Environmental Assessment Act (CEAA)<sup>209</sup> and

<sup>208</sup><http://www.survey-sondage.gc.ca/>

<sup>209</sup>[http://www.ceaa.gc.ca/0011/index\\_e.htm](http://www.ceaa.gc.ca/0011/index_e.htm)



application of the lessons learned from conforming with this law in country programming. A new handbook will be developed to guide staff in developing policies, plans and programs in compliance with the 1999 Cabinet Directive on Strategic Environmental Assessment. An Agency-wide initiative is also underway to identify and implement measures to reduce the environmental impact of CIDA's administrative operations in Canada and overseas and to ensure that the Agency's environmental management systems are implemented, such as adherence to solid waste management practices and procedures.

## 4.7 Program Profiles

As CIDA moves from a project to a program-based approach, its country and partnership programs are taking on a more integrated look. The resulting current portfolio of initiatives is more closely linked with developing country priorities and programs as well as with CIDA's Key Agency Results (KARs). The following section features CIDA's experience with programming in three countries which have been selected for increased investment in coming years, as well as the experience of one Canadian partner. In particular, these cases illustrate the use of Enabling Strategies (see Section 4.5), such as improved policy analysis, increased local ownership, new programming approaches, enhanced field presence, greater sectoral concentration, and collaborative partnerships to more effectively achieve Development Results. In the partnership profile of a long-time Canadian partner - the Canadian Organization for Development through Education<sup>210</sup> (CODE) - the central role of capacity development, local ownership, and public engagement in achieving results is underscored.

### 4.7.1 Honduras: building a common vision with local leadership

CIDA's 30-year program in Honduras has focused primarily in forestry, agriculture, water, and electrical energy in the poorer provinces in the north. While successful at the project level, these interventions were hampered, in terms of a broader impact at the policy or national level, by the lack of an overall plan or vision for national development.

Following Hurricane Mitch in 1998, the governments of Central America and the international community agreed to a set of goals and principles to guide reconstruction and long-term development. This approach provided a comprehensive vision which was further refined when Honduras undertook a national consultation exercise that resulted in a Poverty Reduction Strategy (PRS) in 2001. The coordination mechanisms involving government, civil society and donors initiated during the preparation of the PRS continue as fora for priority setting, dialogue, and collaboration today. These mechanisms include the *mesas sectoriales* ("sectoral tables").

CIDA's new program delivery mechanism for Honduras, PRO-MESAS, supports activities programmed at these sectoral tables, with a \$45 million budget over the 2001-06 period. PRO-MESAS ensures consistency with the principles and strategic programming areas of Honduras's PRS and contributes to the achievement of the PRS goals, which are closely aligned

---

<sup>210</sup><http://www.codecan.org/english/index.html>



with the Millennium Development Goals. PRO-MESAS also supports and strengthens the *mesas sectoriales* and other official collaborative fora at the national, departmental, and municipal levels, as a method for consensus building, priority setting, and development planning.

Programming will be multisectoral in nature, but will emphasize the natural resource sectors of agriculture, forestry, water, and environment, and the social sectors of health, education, and sanitation. Each sector has a planning envelope of \$5 million, subject to programming decisions undertaken in collaboration with Honduran and international partners. The objectives are: reduced ecological vulnerability through ecosystem protection from degradation and destruction; sustainable natural resource management through community participation; and reduced social vulnerability through improved access to health and education. The program will integrate gender equality, environmental sustainability, decentralization, and good governance as crosscutting themes during all phases of program planning and implementation. Where appropriate, these crosscutting themes will also be expressed through explicit targeted activities.

A PRO-MESAS office has been established in Tegucigalpa, staffed by Canadian Technical Advisors for each of the above sectors, two Advisors from the International Development Research Centre (IDRC) and a Program Management Advisor responsible for performance review and information management. PRO-MESAS will draw on local, regional, Canadian, and international expertise as required to support and implement programming. All contracting of goods and services has been delegated to the field and is entirely untied. Procurement will be managed by the United Nations Development Program (UNDP) Business Office in Tegucigalpa.

#### **4.7.2 Mali: achieving program coherence and greater local ownership**

CIDA has been supporting development cooperation in Mali since 1972. The Agency's 1995-2000 program activities in Mali focused on economic growth, with significant support in social development (especially basic education), democratic development and good governance. Among the results are: a thriving credit union network with assets of 5 billion CFA francs<sup>211</sup>, which has had a significant impact on women's incomes in the target area, Nyèsigiso; a community infrastructure fund that has created 32,000 person-days of employment and created a number of construction and consulting firms; enhanced customs collection resulting in a tripling of revenues within two years; increased awareness of the democratic process and better trained local government representatives; and the provision of safe water and educational planning services.

An assessment of the 1995-2000 program yielded positive results, but also indicated a need for a closer fit between Canadian and Malian programs and a more well-developed sectoral strategy that promotes synergy and convergence among stakeholders. The assessment report advocated more capacity building, improved program delivery, the maximum use of local resources and a greater use of the program-based approach. During this period, the annual level of CIDA's bilateral support averaged \$16 million. The total support from all channels, including Canadian and international partners, averaged \$30 million per year.

---

<sup>211</sup>Franç de la Communauté Financière d'Afrique

Both Mali's national poverty reduction strategy and CIDA's Key Agency Results were considered in planning CIDA's programming in Mali for 2000-10. This involved extensive consultation with all Malian and Canadian partners in a process that took more than a year. The purpose of the new program, the budget for which is expected to continue at the present level, is to contribute effectively to poverty reduction.

The program also supports three crosscutting results: the bridging of socio-economic gender gaps, achieving better environmental balance and strengthening decentralized mechanisms, identified by Malian authorities as pivotal to sustainable development.

Most activities in the new program are part of current Malian sectoral programs in education, health and justice. Technical and financial partners in Mali are well coordinated, while the Government of Mali is accountable for program design and implementation. Local technical and professional expertise on the Canada-Mali cooperation program team ensures that there is strong capacity to analyze, monitor, plan and liaise with bilateral and multilateral partners, as well as provide ongoing support for the Malian partners in exercising increasing responsibilities for program content and management.

#### **4.7.3 Bangladesh: collaborative partnerships and new programming approaches**

Bangladesh is the largest recipient of Canadian bilateral assistance (\$36.9 million in 2001-02) and bilateral food aid (\$13 million in 2001-02). The two objectives of the Bangladesh program focus on reducing poverty by augmenting the capacity of the poor, as well as strengthening the capacity of Bangladesh, to manage its own development process while applying two priorities: basic human needs and governance.

CIDA has been involved in donor coordination, which is well-developed in Bangladesh. At the policy and program level, CIDA has been a participant in the annual Bangladesh Development Forum, the most important coordination mechanism in the country, in which approximately 30 donors participate. Indeed, the World Bank has succeeded in putting the emphasis of this forum on more of a policy dialogue with the Government of Bangladesh.

Canada has also played an active role in the high-level Local Consultative Group (CG) which provides opportunities for representatives of 22 donor countries in Bangladesh to discuss sensitive issues such as human rights and corruption amongst themselves, and with the Government of Bangladesh. CIDA has chaired sub-groups of the CG on micro-finance, NGOs, gender equality and environment.

In order to strengthen aid effectiveness and complement the government's efforts, donors have moved to programming approaches, notably in the health sector. CIDA has been actively involved in the Sector-Wide Approach (SWAp) in health. This has given new impetus to the call for more transparent and accountable governance in Bangladesh. The health SWAp represents a major institutional challenge for the government as well as for donors. Education will be another sector for increased cooperation among donors and the government. CIDA's participation in pooled funding arrangements on a major NGO initiatives - involving a local NGO, Proshika -

has led to significant gains in donor harmonization. These "SWAp-like" initiatives encompass common reporting, single evaluations and assessments, consortium management and 100% pooled funding.

As Bangladesh belongs to the Least Developed Country (LDC) group, some projects of the Bangladesh program may proceed with international tenders in the future in response to the OECD new untying regulations for the LDCs. Projects through Bangladeshi NGOs such as Proshika are already fully untied.

Considerable investments have been made in building the CIDA's knowledge base in Bangladesh. In order to improve aid effectiveness, the workloads of CIDA officers in the field have been shifted towards greater sectoral and policy analysis. The Canadian Cooperation Office in Dhaka (also known as the Program Support Unit (PSU)) has also been expanded and local consultants have been hired to provide valuable advisory and technical expertise. At CIDA headquarters, continuous dialogue with other delivery channels and with Policy Branch will continue to ensure future program coherence and a corporate approach to ODA delivery. A new Country Development Programming Framework (CDPF) for Bangladesh is currently being developed for programming in the coming years.

#### **4.7.4 CODE: focusing on capacity development**

Since 1968, CIDA has supported CODE (Canadian Organization for Development through Education)<sup>212</sup>, a Canadian NGO whose vision is to support a sustainable literate environment in the developing world. Its mission is to enable people to learn by developing partnerships that provide resources for learning, promote awareness and understanding, and encourage self-reliance.

From 1998 to 2001, CODE's programming was strategically focused on literacy support within the basic education sector in eight African countries<sup>213</sup> and one Caribbean country<sup>214</sup>. CODE and its partners sought to stimulate the reading skills of primary school-aged children by providing appropriate learning materials, supporting literacy educators, and supporting the publication of educational material in local languages. CODE also maintained a strong public engagement program in Canada to foster support for literacy and for CODE's activities overseas.

During this period, CIDA's annual contribution to CODE was approximately \$1.6 million. With CIDA's support, nearly 800,000 books, one third of them in local languages, are now available in schools, libraries and community centres. Training in literacy promotion has been provided to more than 4300 teachers, librarians, literacy workers and education officials and support has been provided for radio programs, posters and other promotional materials and national book fairs. Local partners now play an active role in national policy making and program design and several have been supported as resource persons at international literacy events.

---

<sup>212</sup><http://www.codecan.org/english/index.html>

<sup>213</sup>Ethiopia, Ghana, Kenya, Malawi, Mali, Mozambique, Senegal, Tanzania

<sup>214</sup>Guyana

In June 2000, CODE convened a strategic planning session to review its policies and goals with its African and Caribbean partners, donors, CODE Board members and staff, and Canadian constituents. An institutional evaluation by CIDA completed in March 2001 concluded that CODE had evolved into a stronger organization, had helped to strengthen its partners' capacities, and that CODE and its partners had successfully delivered on the objectives of their strategic plan for 1998-2001. The results of the planning session and of the institutional evaluation fed into CODE's planning. Building on successes and lessons learned, CODE and its partners designed a five-year program in line with their revised strategic plan and corporate performance framework. Then in November of 2002, CODE held a workshop for its partners on lessons learned, which fed into their plans for 2004-06.

The overall aim of CODE's program for 2001-06, which involves 14 literacy organizations in the eight African countries and one Caribbean country mentioned previously, is to increase the capacity of children to learn. The expected results are: improved reading abilities, strengthened literate environments, and increased institutional capacities to support literate environments. The program activities are focused on capacity development in basic education. With CIDA's encouragement, CODE and its partners are also supporting national HIV/AIDS awareness and information campaigns.

Program monitoring to date suggests that CODE and its partners are on track to achieving the program's expected results. Moreover, CIDA is also supporting a six-year project in Mozambique which builds on successes and lessons learned through CODE's previous programming.



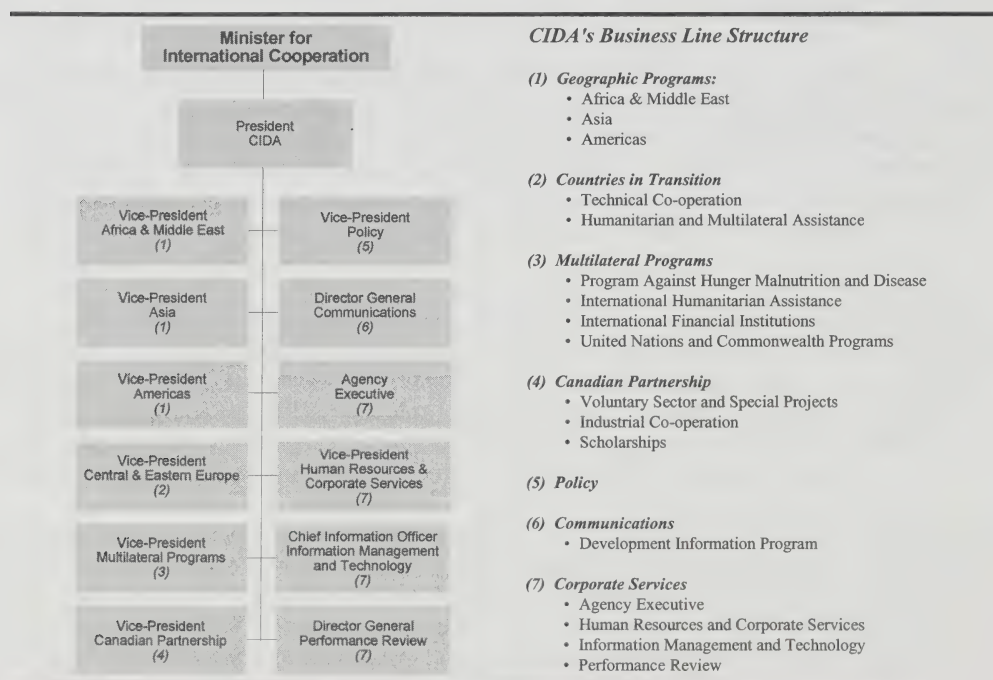
## 5.0 Organization

CIDA's Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF)<sup>215</sup> documents the logic of its ODA and OA programming, describes the arrangements for program monitoring and evaluation, and outlines the basis on which the Agency reports, namely Strategic Outcomes, or Key Agency Results (KARs). These relate to CIDA's international work, reflected in development results, and internal functioning, reflected in enabling strategies and management tools.

### 5.1 Strategic Outcomes and Business Lines

CIDA has seven business lines and 12 branches. An organization chart outlining the Agency's business-line structure and accountability is presented in Chart 3.

**Chart 3: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure**



<sup>215</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/AAEBB93A31C1EB2B85256C54006C627D?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/AAEBB93A31C1EB2B85256C54006C627D?OpenDocument)

The seven business lines are:

**Geographic Programs** - Three Geographic Branches - responsible for country-to-country programs in Africa and the Middle East, Asia, and the Americas respectively - enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

**Countries in Transition** - Canada's Countries in Transition Program is delivered through the Central and Eastern Europe Branch. The Program supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central, South and Eastern Europe, the Southern Caucasus and Central Asia, by building mutually beneficial partnerships.

**Multilateral Programs** - Multilateral Programs Branch is responsible for managing Canada's global development programs through Branch participation in multilateral development institutions and through targeted programming focussed on core concerns such as emergency relief or health and nutrition.

**Canadian Partnership** - The Canadian Partnership Program provides grants and contributions to Canadian and international organizations - both for-profit and non-profit - to support their activities in developing countries. This funding, based on cost-sharing, is responsive to the initiatives of these organizations.

**Policy** - Policy Branch leads policy research and analysis to support and guide the Agency's transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda. The Branch takes the lead in managing Canada's International Assistance Envelope (IAE).

**Communications** - Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

**Corporate Services** - The objective of Corporate Services is to ensure that the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive and the Human Resources and Corporate Services, Performance Review, and Information Management and Technology Branches.

## **5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation**

CIDA's strategic outcomes - the KARs - cross the Agency's business lines. Due to uncertainty regarding CIDA's budget allocations for 2003-04, at the time of publication, CIDA is not able to link the Agency's Strategic Outcomes (Development Results) with its Lines of Business. CIDA will be providing this information in the coming months. Basic information about CIDA's planned spending is provided in Table 2: Financial Planned Spending.

# 6.0 Departmental Planned Spending

## International Assistance Envelope

The **International Assistance Envelope (IAE)** was introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA<sup>216</sup> and Official Assistance (OA) initiatives. ODA accounts for 96% of the Envelope. The remaining 4% is Official Assistance<sup>217</sup> to the countries of Central and Eastern Europe.

CIDA's departmental planned spending accounts for about 83.8% of the IAE. The rest is administered by the following departments:

- **The Department of Finance**, for the World Bank Group and for the Poverty Reduction and Growth Facility, previously known as the Enhanced Structural Adjustment Facility (ESAF), a facility within the International Monetary Fund (IMF).
- **The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)**, for the overseas administrative functions relating to international assistance; certain grants and contributions to cover payments to international organizations; the Canadian Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan to enable citizens of other Commonwealth countries (46 of which are developing countries) to study in Canada; and for the International Development Research Centre (IDRC), an arms-length corporation which reports to the Minister of Foreign Affairs.
- A number of **other departments** administer a small portion of the IAE, i.e. Public Works and Government Services Canada (PWGSC), Health Canada, Canadian Heritage and Human Resources Development Canada (HRDC).

Table 1 International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) presents a breakdown of the total spending. Chart 4 shows the distribution by channel of delivery.

<sup>216</sup>Official Development Assistance is defined by the Development Assistance Committee of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%".

<sup>217</sup>Official Assistance is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g. most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

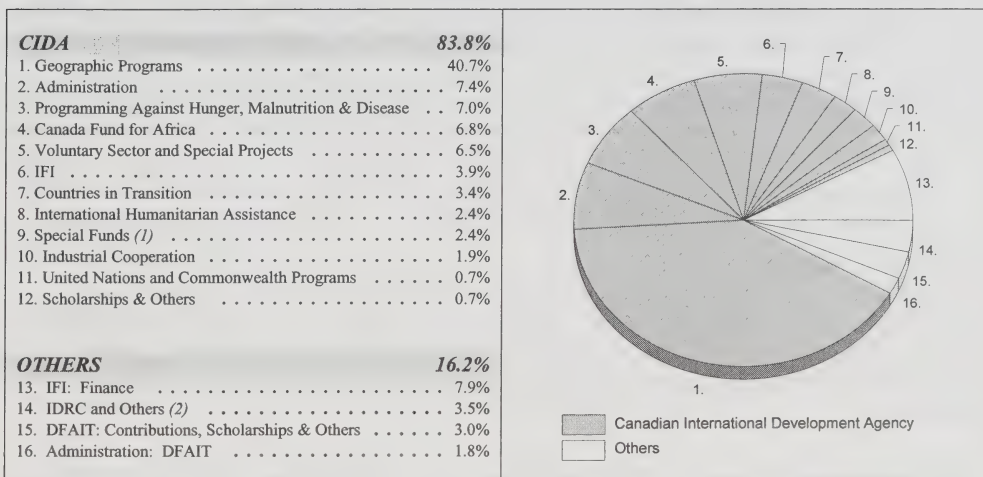


**Table 1: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) <sup>(1)</sup>**

(thousands of dollars)	Post Budget 2002-03	Planned Spending 2003-04
<b>INTERNATIONAL ASSISTANCE ENVELOPE</b>	2,181,761	2,818,797
Plus: Repayment of previous years' loans	32,816	33,823
Others - Administration (1)	16,099	2,811
Others - Aid (2)	82,040	62,441
Gross International Assistance Envelope	2,312,716	2,917,872
<b>CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY</b>		
<b>AID PROGRAM</b>		
Geographic Programs	814,663	1,186,684
Canada Fund For Africa		198,294
Canadian Partnership		
- Voluntary Sector and Special Projects	189,678	188,755
- Industrial Co-operation	56,379	56,517
- Scholarships	7,776	7,942
Multilateral Programs		
- Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease (3)	192,130	204,829
- International Humanitarian Assistance (3)	81,032	71,199
- International Financial Institutions (IFI) (3)	98,512	114,631
- United Nations and Commonwealth Programs (3)	20,765	20,515
Policy		
- Development Assistance	0	8,698
Communications		
- Development Information Program	4,307	4,126
Special Funds		
- Canadian Landmines Fund - CIDA (4)	6,765	0
- Balkans Program (incl. Kosovo)	22,660	12,960
- International Climate Change strategy (5)	33,301	28,484
- Algeria (6)	13,600	18,000
- Youth Initiative (7)		5,952
- International Labour Organization (8)		3,000
- Red Cross (8)		1,000
- Voluntary Initiatives		1,045
<b>ADMINISTRATION</b>		
- CIDA Operating (9)	194,774	204,569
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	1,736,342	2,337,200
<b>PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE</b>		
- Countries in Transition - Program	102,351	97,640
- Countries in Transition - Administration	10,092	10,267
CIDA Official Assistance (OA)	112,443	107,907
Total CIDA (ODA and OA)	1,848,785	2,445,107
<b>OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES</b>		
<b>AID PROGRAM</b>		
Dept. of Finance - (International Development Association)	230,334	230,134
Poverty Reduction and Growth Facility (PRGF) (3)	0	0
International Development Research Centre (IDRC)	92,500	92,500
Health Canada - (for Pan-American Health Organization)	6,500	6,500
DFAIT (Grants and Contributions)		
- Assessed Contributions	64,650	68,006
- Voluntary Contributions	6,925	8,028
- Scholarships	8,288	8,288
- ICHRDD	4,859	4,859
Public Works and Government Services Canada	4,138	2,100
Heritage Canada	175	175
<b>ADMINISTRATION</b>		
- DFAIT (for services rendered in the field)	45,562	52,175
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	463,931	472,765
Total	2,312,716	2,917,872

1. In 2003-04, includes the non-IAE allocations for the administration of the following items: Youth Employment Initiative, \$419,000; Balkans program, \$1.040 million; Canadian Climate Change Development Fund, \$1.352 million
2. For 2003-04, see the non IAE aid fund allocations described under Special funds.
3. In 2003-04, the budget in these items was reduced by \$215 million reflecting payments and issuance of notes in 2002-03 for Canada's calendar year 2003 international obligations to select multilateral organizations and institutions.
4. The 2003-04 budget of \$9,640,000 included in the International Humanitarian Assistance as the program is now funded from CIDA's own resources.
5. In 2003-04, includes a re-profile of \$3 million from 2002-03.
6. In 2003-04, includes \$13.6 million re-profiled from 2002-03. These funds are for a four year potable water supply project in Algeria.
7. In 2002-03, the Youth Employment Initiative was included in the Voluntary Sector and Special Projects program above.
8. In 2002-03, these funds were included in the United Nations and Commonwealth Programs above.
9. In 2003-04, includes \$4,070,000 for administration of the Canada Fund for Africa.

**Chart 4: 2003-04 International Assistance Envelope by Channel of Delivery**



- (1) Includes Balkans Program, International Climate Change Strategy, Algeria, Youth Initiative, International Labour Organization, Red Cross, and Voluntary Initiatives.
- (2) Includes contributions to Health Canada, PWGSC, and Heritage Canada.

## 7.0 Assessing Performance: Measurement and Evaluation

Assessing the effectiveness of CIDA's development initiatives is a key element of the Agency's transformation into a more accountable, results-oriented, continuous-learning organization. Both internal and external reviews help the Agency to meet its mandate and objectives, demonstrate its achievements to Canadians, and continue learning and improving.

Consistent with the principles of Integrated Modern Management, and as part of CIDA's overall performance management and reporting approach, the Agency employs three distinct but complementary internal review functions. These are: performance measurement; evaluation; and internal audit. In addition to these internal reviews, there are periodic independent Agency-level reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada, and the DAC. Once every four years, the DAC undertakes peer reviews of its members' ODA programs. Canada's ODA program underwent such a peer review in 2002 (*see Chapter 3*).

### 7.1 Performance Measurement Strategy

Performance measurement, which includes ongoing monitoring and other forms of self-assessments undertaken by line managers, is a vital component of the Results-Based Management (RBM) approach. This kind of measurement focuses on the tracking of financial and non-financial resources, risks and progress towards intended results. Most initiatives, whether at the corporate, program or project/institutional level are subject to some form of monitoring.

Work which has started over the past year to build the linkages between results at the program level and those at the project and Agency levels will continue during the period 2003-06. Performance measurement frameworks (PMFs) are being developed and implemented. The initial focus of these PMFs will be the country programming frameworks (for bilateral programs) and institutional development programming frameworks (for Multilateral and Canadian Partnership programs). These PMFs establish the linkages and facilitate the tracking, collection and aggregation of project and non-project information that monitors progress towards program results and the contribution of such results to the broader Agency results and to the Millennium Development Goals. The issues and results to be included in the program-level PMFs are consistent with the core issues to be covered in evaluations (*see below, 7.2*).

For sector-wide investments and program-based approaches, a manual is being developed to help CIDA staff to use a results-based approach and follow the good practices promoted for donor harmonization.

## 7.2 Evaluation Strategy

The driving force behind evaluation is the need and desire to learn about results and benefits that are being achieved by the programs, their contribution to the Agency's overall goals and objectives as well as their value for investment relative to their success.

The more specific issues that form the core of every evaluation within CIDA include:

- **Development Results:** the extent to which the programs are achieving stated objectives and intended results; contribution of these results to Agency goals; the ongoing relevance of the program's results to the needs of intended beneficiaries; the sustainability, or potential for sustainability, of the benefits; and the relationship between results and program costs.
- **Enabling Results:** the level of policy engagement/dialogue and influence; the impact of approaches/delivery mechanisms used; the complementarity between directed and responsive programming; the level of ownership and commitment of the developing country to the goals of the program; the nature of the partnerships between the developing country and external funding agencies; and the degree of coordination among external funding agencies and the developing country.
- **Management Results:** the degree of policy and program coherence; the linkage between initiatives/projects and program themes; the effectiveness and efficiency of resource utilization; the impact of new directions on responsible spending; risk management and frameworks which support the achievement of CIDA's mandates.

## 7.3 Internal Audit Strategy

Internal auditing provides assurances of the soundness of risk management, management controls, and information for decision making/reporting, thereby contributing to the Agency's continuous improvement of programs, successful delivery of services, and accountability for results. In the context of **Integrated Modern Management**, the internal audit function is focused on influencing the quality of financial and non-financial performance information to improve the Agency's risk-management processes and systems. In addition, the internal audit function promotes advances in governance and accountability.

The country/program-based approach was selected as the focus level for the audit for the following reasons: it is reflective of international trends; it is consistent with the way CIDA's branches plan their activities; and it is more adaptive to a hybrid or matrix approach which allows for a focus on high-risk programming priorities and high-risk funding mechanisms. In addition, the country/program-based approach supports a shift towards a more integrated, program-oriented approach and makes possible the conduct of an audit and an evaluation at the same time.



Where programs do not directly link to countries, such as programs managed by partnership or corporate branches, a more traditional or 'functional' audit approach is considered to be most appropriate. In addition, where significant risks are identified at the project or initiative level, internal audit provides support to management to help mitigate these risks.

## 7.4 Current and Planned Activities

In addition to leading three country program evaluations (Haiti, Hungary and South Africa) and one institutional evaluation (Développement et Paix), CIDA is participating in several initiatives related to policy dialogues and donor coordination in the following areas:

- **Comprehensive Development Framework (CDF):** The Agency is evaluating the principles of aid effectiveness in six countries (Bolivia, Burkina Faso, Ghana, Romania, Uganda and Vietnam) in partnership with these countries, with the World Bank, and with Denmark, the Netherlands, Norway, Sweden, Switzerland and the United Kingdom (UK). The final report is expected to be tabled early 2003. The lessons arising from this evaluation will be shared and tested in other countries. The overall objective is to make the delivery of development cooperation programs more effective;
- **Basic Education** in four countries: A partnership of four international organizations (World Bank, UNICEF, UNESCO, and EU) and nine developed countries (Canada, Denmark, Germany, Ireland, Japan, Netherlands, Norway, Sweden and the UK) is working closely with four developing countries (Bolivia, Burkina Faso, Uganda and Zambia) to examine the effectiveness of external support to basic education programs in the four countries. The work is expected to be completed by the summer of 2003 and will provide lessons, trends and results for discussion;
- For the period 2003-06, approximately **four program-level evaluations** (one for each geographic region) and **two institutional evaluations** (one from Multilateral Programs, one from Canadian Partnership) are planned per year. Specific initiatives will be negotiated with the branches concerned. The current work plan builds on lessons learned from previous years and aligns future initiatives to the principles of *Strengthening Aid Effectiveness*. In this context, there has been a shift from a culture of oversight to one of learning; of sharing results with colleagues as well as partners in the development cooperation community; and of improving management practices.
- Three **program audits** are underway: Food Aid, Pan African and the Voluntary Sector. Here, the internal audit function also supports management through the development of an integrated risk-management strategy. These audits reflect CIDA's strategic directions and plans as articulated in the Sustainable Development Strategy and the KARs.

The Agency is also developing and refining new tools to increase learning by: mainstreaming RBM principles at the country-program level by promoting the use of a performance

measurement framework based on the Agency Strategic Results Model; establishing an enhanced results-oriented approach for project monitoring and work planning; developing a conceptual framework and companion guide which would correspond better to the core funding approach of an institutional program and facilitate results reporting at an institution-program level; integrating the RBM principles and requirements and harmonizing donor practices when engaging in program-based approaches; sharing results and lessons from the Performance Newsletter and learning series as well as accessing the OECD/DAC inventory for best practices and knowledge.

CIDA will continue to consolidate lessons and use findings to improve program design and delivery, contributing to both Enabling and Management results. The Agency will also continue to ensure that the results from its audit, evaluation and RBM work are fed into the development and management of future programming strategies.

# Annex I - Financial Information

*Table 2: Financial Planned Spending*

(millions of dollars)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04
Geographic Programs	758.6	849.1
Multilateral Programs	628.5	734.0
Canadian Partnership	274.0	275.8
Countries in Transition	122.0	112.5
Communications	11.8	12.0
Policy	21.4	29.3
Corporate Services	69.4	70.6
<b>Budgetary Main Estimates</b>	<b>1,885.7</b>	<b>2,083.3</b>
Non-budgetary - Multilateral Programs (IFI)	10.8	9.5
<b>Total Main Estimates</b>	<b>1,896.5</b>	<b>2,092.8</b>
Adjustments (1)	347.5	513.4
Net Planned Spending	2,244.0	2,606.2
Plus: Cost of services received without charge	18.2	20.5
<b>Net cost of Program</b>	<b>2,262.2</b>	<b>2,626.7</b>
Full Time Equivalents (2)	1,401	1,543

1. Includes, in 2003-04, \$96.5M resulting in a reduction of Note Issuances and \$12.5M from the Department of Finance for the Poverty Reduction Growth Fund (PRGF).
2. For the fiscal year 2003-04, the 1,543 FTE's are distributed as follows: Geographic Programs 553, Multilateral Programs 77, Canadian Partnership 165, Countries in Transition 99, Policy 172, Communications 76, and Corporate Services 401.

**Table 3: Summary of Transfer Payments**

(thousands of dollars)	Geographic Programs	Countries in Transition	Multilateral Programs	Canadian Partnership	Communications	Policy	Planned Spending 2003-04
<b>Grants</b>							
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	5,000	0	114,649	0	0		119,649
International Humanitarian Assistance	3,000	2,000	72,099	0	0		77,099
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	137,657	1,000	39,746	400	0	7,500	186,303
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	77,788	0		77,788
Scholarships	0	0	0	7,942	0		7,942
	145,657	3,000	226,494	86,130	0	7,500	468,781
<b>Contributions</b>							
Geographic Programs	1,285,805	0	0	0	0		1,285,805
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	0	0	90,180	0	0		90,180
International Humanitarian Assistance	0	0	100	0	0		100
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	0	0	1,400	0	0	1,198	2,598
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	117,964	0		117,964
Industrial Cooperation	0	0	0	56,117	0		56,117
Countries in Transition	0	107,600	0	0	0		107,600
Development Information Program	0	0	0	0	4,126		4,126
	1,285,805	107,600	91,680	174,081	4,126	1,198	1,664,490
<b>Other Transfer Payments</b>							
International Financial Institutions -- (notes encashment)	0	0	248,540	0	0		248,540
	0	0	248,540	0	0		248,540
<b>Total</b>	<b>1,431,462</b>	<b>110,600</b>	<b>566,714</b>	<b>260,211</b>	<b>4,126</b>	<b>8,698</b>	<b>2,381,811</b>



## Grants and Contributions and Other Transfer Payments

CIDA grants, contributions and other transfer payments of \$2,391 million, including non-budgetary expenditures, account for 91.0% of CIDA's program expenditures. Further information is given below.

**Table 4: Details of Transfer Payments**

(in dollars)	Forecast Spending 2002-03	Main Estimates 2003-04	Planned Spending 2003-04
<b>GRANTS</b>			
<i>Countries in Transition</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	1,217,302	1,000,000	1,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations, programs, projects, activities and appeals	6,000,000	2,000,000	2,000,000
<i>Geographic Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	138,525,162	137,657,000	137,657,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local non-governmental organizations ; the International Development Research Centre; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries	0	5,000,000	5,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations, programs projects, activities and appeals	0	3,000,000	3,000,000
<i>Multilateral Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	154,312,931	163,998,000	39,746,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local non-governmental organizations; the International Development Research Centre; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries	129,682,000	114,649,000	114,649,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations, programs, projects, activities and appeals	130,974,945	105,935,000	72,099,000

**Table 4: Details of Transfer Payments (cont'd)**

(in dollars)	Forecast Spending 2002-03	Main Estimates 2003-04	Planned Spending 2003-04
<i>Canadian Partnership</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	400,000	400,000	400,000
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	39,625,411	77,788,000	77,788,000
Development assistance as education and training for individuals	8,017,000	8,248,000	7,942,000
<i>Policy</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	0	7,500,000	7,500,000
<b>Total Grants</b>	<b>608,754,751</b>	<b>627,175,000</b>	<b>468,781,000</b>
<b>CONTRIBUTIONS</b>			
<i>Geographic Programs</i>			
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to all levels of developing country and territories governments, including their institutions, organizations and agencies, and contributions to Canadian, other donor country, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their institutions, organizations and agencies, and to private-sector firms in support of regional and country specific development assistance projects, programs and activities, and to persons capable of delivering aid activities or actively engaged in development issues	680,953,022	632,078,000	1,285,805,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations, programs, projects, activities, and appeals	1,391,000	0	0
<i>Countries in Transition</i>			
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	107,736,388	99,186,000	107,600,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations, programs, projects, activities, and appeals	914,607	0	0

**Table 4: Details of Transfer Payments (cont'd)**

(in dollars)	Forecast Spending 2002-03	Main Estimates 2003-04	Planned Spending 2003-04
<i>Multilateral Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	1,155,000	100,000	100,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local non-governmental organizations; Canadian individuals and private sector firms, the International Development Research Centre; developing countries, their institutions, organizations, agencies and persons in such countries for the benefit of recipients in developing countries	99,904,594	90,981,000	90,180,000
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,300,000	1,300,000	1,300,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations, programs, projects, activities, and appeals	4,516,200	100,000	100,000
Incentives to Canadian, international and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	1,250,000	0	0
<i>Canadian Partnership</i>			
Contributions to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	186,931,470	111,102,000	117,964,000
Incentives to Canadian, international and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	57,609,569	57,322,000	56,117,000
<i>Communications</i>			
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	4,420,300	4,633,000	4,126,000
<i>Policy</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	0	0	1,198,000
<b>Total Contributions</b>	<b>1,148,082,150</b>	<b>996,802,000</b>	<b>1,664,490,000</b>

**Table 4: Details of Transfer Payments (cont'd)**

(in dollars)	Forecast Spending 2002-03	Main Estimates 2003-04	Planned Spending 2003-04
<b>OTHER TRANSFER PAYMENTS <sup>(1)</sup></b>			
<i>Multilateral Programs</i>			
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the International Development (Financial Institutions) Assistance Act	245,900,000	248,540,000	248,540,000
<b>Total Other Transfer Payments</b>	<b>245,900,000</b>	<b>248,540,000</b>	<b>248,540,000</b>
<b>Total</b>	<b>2,002,736,901</b>	<b>1,872,517,000</b>	<b>2,381,811,000</b>

1. Other Transfer Payments exclude non-budgetary expenditures of \$9.5 million for 2003-2004 and \$10.8 million for 2002-2003.



**Table 5: Net Cost of Program for the Estimates Year**

The total CIDA program cost including \$20,553 million for services provided without charge by other departments are shown in the table below.

(thousands of dollars)	Main Estimates 2003-04	Planned Spending 2003-04
Geographic Programs	849,060	1,304,493
Canada Fund For Africa		202,364
Multilateral Programs	743,491	584,602
Canadian Partnership	275,824	281,175
Countries in Transition	112,453	120,867
Communications	12,041	11,534
Policy	29,314	30,512
Corporate Services	70,640	70,640
<b>Sub-total</b>	<b>2,092,823</b>	<b>2,606,187</b>
<b>Services provided without charge by other departments</b>		
Operating Expenditures:		
- Accommodation - Public Works and Government Services Canada	8,067	8,067
- Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs - Treasury Board Secretariat	7,398	7,398
- Legal services - Department of Justice	434	434
- Employee compensation payment - Human Resources, Development Canada	154	154
	<b>16,053</b>	<b>16,053</b>
Aid Expenditures:		
- Imputed interest on advance payments - Department of Finance (1)	4,500	4,500
	<b>20,553</b>	<b>20,553</b>
<b>Total estimated program cost</b>	<b>2,113,376</b>	<b>2,626,740</b>

1. This covers the imputed interest on advance payments. CIDA has been exempted from the Treasury Board policy on advance payments for grants and contributions. However, the additional interest charges incurred by the federal government as a result are considered to be an imputed ODA program expenditure.

**Table 6: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)**

(millions of dollars)	Forecast Spending 2002-03	Main Estimates 2003-04	Planned Spending 2003-04
Payments to International Financial Institutions			
- Capital Subscriptions (L35) - African Development Bank	4.44	4.44	4.44

## Background on Accounting Change and IFI

Starting in 1998-99, the Government initiated a change in how it accounts for its payments to International Financial Institutions (IFIs). As a consequence, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions.

As a result of this change, information on IFI expenditures is provided on an encashment basis in Part II of the Main Estimates, whereas in Table 1 of this Report on Plans and Priorities, information is presented on the basis of planned note issuance. The table below, illustrates the difference between the two accounting methods.

**Table 7: Reconciliation of the International Assistance Envelope -- Cash Basis to Issuance Basis**

(thousands of dollars)	Issuance Basis 2003-04	Cash Basis 2003-04	Variance
Gross International Assistance Envelope	2,917,872	3,217,151	299,279
<b>CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY</b>			
<b>AID PROGRAM</b>			
Geographic Programs	1,186,684	1,186,684	0
Canada Fund For Africa	198,294	198,294	
Partnership Programs	253,214	253,214	0
Multilateral Programs	314,174	314,174	0
- International Financial Institutions	97,000	248,540	151,540
Policy	8,698	8,698	
Communications	4,126	4,126	0
Special Funds	70,441	70,441	0
<b>ADMINISTRATION</b>	204,569	204,569	0
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	2,337,200	2,488,740	151,540
<b>PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE</b>			
- Countries in Transition - Program	97,640	97,640	0
- Countries in Transition - Administration	10,267	10,267	0
CIDA Official Assistance (OA)	107,907	107,907	0
Total CIDA (ODA and OA)	2,445,107	2,596,647	151,540
<b>OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES</b>			
<b>AID PROGRAM</b>			
Department of Finance:			
- International Development Association	230,134	377,873	147,739
Other Government Departments	242,631	242,631	0
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	472,765	620,504	147,739
Total	2,917,872	3,217,151	299,279

# References

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

or contact:

Public Inquiries  
Canadian International Development Agency  
Communications Branch, 5th Floor  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec  
Canada K1A 0G4

Telephone: ..... 1-819-997-5006  
Toll free: ..... 1-800-230-6349

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: ..... 1-819-953-5023  
Toll free: ..... 1-800-331-5018

Fax: ..... 1-819-953-6088

E-mail: ..... [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

## Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

**Références**

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

ou communiquez avec :

Renseignements au public  
 Direction générale des communications, 5<sup>e</sup> étage  
 Agence canadienne de développement international  
 200, promenade du Portage  
 Hull (Québec)  
 Canada K1A 0G4

Téléphone : ..... (819) 997-5006  
 Numéro sans frais : ..... 1-800-230-6349  
 Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'écoute : ..... (819) 953-5023  
 Numéro sans frais : ..... 1-800-331-5018  
 Télécopieur : ..... (819) 953-6088  
 Courrier électronique : ..... info@acdi-cida.gc.ca

**Lois appliquées**

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.







Tableau 4 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)			
Prévisions	Budget des	2003-2004	Dépenses prévues 2003-2004
<i>Communications</i>			
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs, en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif, et de la réalisation d'activités connexes			
4,420,300	4,633,000	4,126,000	
<i>Politiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales			
0	0	1,198,000	
1,148,082,150	996,802,000	1,664,490,000	
<b>AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT <sup>(1)</sup></b>			
<i>Programmes multilatéraux</i>			
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)			
245,900,000	248,540,000	248,540,000	
Total des autres paiements de transfert			
245,900,000	248,540,000	248,540,000	
2,002,736,901	1,872,517,000	2,381,811,000	
Total			

1. Les « Autres paiements de transfert » ne comprennent pas les dépenses non budgétaires de 9,5 millions de dollars pour 2003-2004, et de 10,8 millions de dollars pour 2002-2003.

Tableau 4 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)				Prévisions 2002-2003	Budget des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2003-2004
<i>Pays en transition</i>						
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique						
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	107,736,388	99,186,000	107,600,000	0	0	0
<i>Programmes multilatéraux</i>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	1,155,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines de développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, d'entreprises et de citoyens canadiens, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement, ainsi que d'institutions, d'organisations et d'organismes et de personnes de ces pays, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	99,904,594	90,981,000	90,180,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
Contribution à la Banque interaméricaine de développement	1,300,000	1,300,000	1,300,000	100,000	100,000	100,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations de programmes, de projets, d'activités et d'appels	4,516,200	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	1,250,000	0	0	0	0	0
<i>Partenariat canadien</i>						
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	186,931,470	111,102,000	117,964,000	57,609,569	57,322,000	56,117,000
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des industrielles	57,609,569	57,322,000	56,117,000			



Tableau 4 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)			
Prévisions	Budget des dépenses	Dépenses prévues	
2002-2003	2003-2004	2003-2004	2003-2004
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	130,974,945	105,935,000	72,099,000
<i>Partenariat canadien</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	400,000	400,000	400,000
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations, organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	39,625,411	77,788,000	77,788,000
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers	8,017,000	8,248,000	7,942,000
<i>Politiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales	0	7,500,000	7,500,000
<b>CONTRIBUTIONS</b>			
<i>Programmes géographiques</i>			
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité dédicée dans les lois de crédits antérieures, à tous les ordres de gouvernements des pays en développement et des territoires, y compris à leurs institutions, organisations et organismes, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et d'autres pays donateurs, à des gouvernements provinciaux, à leurs institutions, organisations et organismes privés, à l'appui de projets, de programmes et d'activités d'aide au développement visant des pays ou des régions données, ainsi qu'à des personnes en mesure de réaliser des activités d'aide ou qui s'occupent activement de dossiers de développement	680,953,022	632,078,000	1,285,805,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	1,391,000	0	0

# Subventions, contributions et autres paiements de transfert

Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert que versent l'ACDI, totalisant 2,391 millions de dollars et comprenant les dépenses non budgétaires, représentent 91,0 p. 100 des dépenses de programme de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Tableau 4 : Détails des paiements de transfert

(en dollars)			
Prévisions 2002-2003	Budget des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2003-2004	SUBVENTIONS
<i>Pays en transition</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	1,217,302	1,000,000	1,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations et de personnes de ces pays, canadiennes et internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales d'activités et d'appels	6,000,000	2,000,000	2,000,000
<i>Programmes géographiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	138,525,162	137,657,000	137,657,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	0	5,000,000	5,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, canadiennes et internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales d'activités et d'appels	0	3,000,000	3,000,000
<i>Programmes multilatéraux</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	154,312,931	163,998,000	39,746,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que dans des pays en développement	129,682,000	114,649,000	114,649,000

(en milliers de dollars)		Programmes géogr.	Pays en transition	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Commun- cations	Politiques	Dépenses prévues 2003-2004
<b>Subventions</b>								
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	5,000	0	114,649	0	0	0	119,649	
Assistance humanitaire internationale	3,000	2,000	72,099	0	0	0	77,099	
Aide au développement international / institutions de développement international	137,657	1,000	39,746	400	0	7,500	186,303	
Bourses	0	0	0	7,942	0	0	7,942	
Programmes géographiques	145,657	3,000	226,494	86,130	0	7,500	468,781	
<b>Contributions</b>								
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	0	0	90,180	0	0	0	90,180	
Assistance humanitaire internationale	0	0	100	0	0	0	100	
Aide au développement international / institutions de développement international	0	0	1,400	0	0	1,198	2,598	
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	117,964	0	0	117,964	
Coopération industrielle	0	0	0	56,117	0	0	56,117	
Pays en transition	0	107,600	0	0	0	0	107,600	
Programmes d'information sur le développement	0	0	0	0	4,126	1,198	4,126	
<b>Autres paiements de transfert</b>								
Institutions financières internationales -- (encaissement de billets)	0	0	248,540	0	0	0	248,540	
Total	1,431,462	110,600	566,714	260,211	4,126	8,698	2,381,811	

Tableau 3 : Sommaire des paiements de transfert

Annexe I - Renseignements financiers

Tableau 2 : Plan des dépenses

(en millions de dollars)		Prévisions de	2003-2004
Dépenses	prévues	2002-2003	2003-2004
Programmes géographiques			
		758,6	849,1
Programmes multilatéraux			
		628,5	734,0
Partenariat canadien			
		274,0	275,8
Pays en transition			
		122,0	112,5
Communications			
		11,8	12,0
Politiques			
		21,4	29,3
Services généraux			
		69,4	70,6
Budgetaire du Budget principal des dépenses			
		1,885,7	2,083,3
Non-budgétaire - Programmes multilatéraux (IFI)			
		10,8	9,5
Total du Budget principal des dépenses			
		1,896,5	2,092,8
Rajustements (1)			
		347,5	513,4
Dépenses prévues nettes			
		2,244,0	2,606,2
Plus : Coût des services reçus sans frais			
		18,2	20,5
Coût net du programme			
		2,262,2	2,626,7
Équivalents temps plein (2)			
		1,401	1,543

1. Inclut, en 2003-2004, une somme de 96,5 millions de dollars provenant d'une diminution dans les émissions de notes et 12,5 millions provenant du ministère des Finances au sujet de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC).

2. Pour l'année financière 2003-2004, les 1 543 ETP se répartissent ainsi : Programmes géographiques 553, Programmes multilatéraux 77, Partenariat canadien 165, Pays en transition 99, Politiques 172, Communications 76, et Services généraux 401.



que les enseignements tirés de l'expérience, les tendances et les résultats qu'il aura permis de dégager alimenteront la discussion.

- **Quatre évaluations à l'échelle des programmes** (une pour chacune des régions géographiques) et **deux évaluations institutionnelles** (l'une pour les Programmes multilatéraux, l'autre pour le Partenariat canadien) sont prévues à chaque année pour la période de 2003 à 2006. Les initiatives précises seront négociées avec les directions générales concernées. Les travaux actuels s'appuient sur les enseignements retenus des années précédentes et ajustent les initiatives à venir en fonction des principes énoncés dans le document intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : L'annonce de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Dans ce contexte, il faut souligner la transition d'une culture de surveillance à une culture d'apprentissage et de partage des résultats, aussi bien avec les collègues qu'avec les partenaires de la communauté de la coopération au développement, et une nette amélioration des pratiques de gestion.

- **Trois programmes font l'objet d'une vérification** : le programme d'aide alimentaire, le programme panaméricain et celui des organismes bénévoles (« secteur volontaire »). Dans ces cas, la fonction de vérification interne appuie également la gestion par l'élaboration d'une stratégie intégrée de gestion des risques. Ces vérifications témoignent des orientations et plans stratégiques de l'ACDI, tels qu'énoncés dans la Stratégie de développement durable et dans les Résultats clés de l'Agence.

L'Agence met également au point et peaufine de nouveaux outils pour développer l'apprentissage, entre autres, par les voies suivantes : en intégrant les principes de gestion axée sur les résultats à l'échelle du programme-pays, par l'emploi d'un cadre de mesure du rendement fondé sur le modèle des Résultats stratégiques de l'Agence; en établissant une meilleure stratégie axée sur les résultats pour le suivi des projets et la planification des activités; en élaborant un cadre conceptuel et un guide complémentaire, mieux adaptés à la stratégie de financement de base d'un programme institutionnel, qui facilitent la communication de résultats à l'échelle institution-programme; en intégrant les exigences et les principes de la gestion axée sur les résultats et en harmonisant les pratiques des donateurs lorsque l'Agence met en œuvre des stratégies axées sur les programmes; en partageant les résultats et les enseignements tirés de l'expérience, par l'intermédiaire du bulletin *Nouvelles sur le rendement* et de la série de publications intitulée *Ce que l'expérience nous apprend* (série produite par la Direction générale de l'exécution, par l'intermédiaire du bulletin *Nouvelles sur le rendement* et de la série de constitués par l'OCCDE/CAD.

L'ACDI poursuivra ses efforts en vue de consolider les enseignements tirés de l'expérience et de tirer parti des conclusions qui s'en dégagent pour améliorer la conception et l'exécution des programmes, contribuant ainsi aux Résultats porteurs et aux Résultats de gestion. L'Agence veillera également à ce que les résultats de ses activités de vérification, d'évaluation et de gestion axée sur les résultats guident dorénavant l'élaboration et la gestion de ses prochaines stratégies de programmes.

de l'Agence. De plus, la fonction de vérification interne favorise les progrès en matière de gouvernance et de responsabilisation.

La stratégie axée sur le programme-pays a été sélectionnée pour faire l'objet de vérifications, entre autres pour les raisons suivantes : elle témoigne bien des tendances internationales; elle conforme à la façon dont les directions générales de l'ACDI planifient leurs activités; elle s'adapte mieux à une stratégie mixte qui permet de faire le point sur les priorités de programmes à risques élevés et les mécanismes de financement à risques élevés. De plus, la stratégie axée sur le programme-pays favorise la transition vers une stratégie axée sur les programmes qui soit mieux intégrée, offrant en outre la possibilité d'effectuer au même moment une vérification et une évaluation.

Dans le cas des programmes qui ne sont pas directement associés aux pays, comme les programmes administrés par la Direction générale du partenariat canadien ou les directions générales liées aux Services généraux de l'Agence, une stratégie de vérification plus traditionnelle ou plus « fonctionnelle » s'avère mieux adaptée. De plus, la vérification interne permet à la direction de limiter les risques, là où des risques considérables sont associés à un projet ou à une initiative.

## 7.4 Activités en cours et prévues

En plus de mener trois évaluations de programme-pays (Afrique du Sud, Haïti et Hongrie) et une évaluation institutionnelle (Développement et Paix), l'Agence participe également à plusieurs initiatives associées au dialogue sur les politiques et à la coordination entre les donateurs dans les domaines suivants :

- **Cadre de développement intégré (CDI) :** L'Agence évalue présentement les principes d'efficacité de l'aide dans six pays (Bolivie, Burkina Faso, Ghana, Ouganda, Roumanie et Vietnam), de concert avec ceux-ci et en partenariat avec la Banque mondiale et les pays donateurs suivants : le Danemark, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse. On prévoit que le rapport final sera déposé au début de l'année 2003. Les enseignements tirés de l'expérience, que mettra en évidence cette évaluation, seront partagés et soumis au contrôle et à une validation dans d'autres pays. Le principal objectif poursuivi est de veiller à ce que l'exécution des programmes de coopération au développement soit plus efficace.

- **Éducation de base** dans quatre pays. Un partenariat, composé de quatre organisations internationales (Banque mondiale, UNESCO, UNICEF et Union européenne) et de neuf pays développés (Allemagne, Canada, Danemark, Irlande, Japon, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède), examine et évalue, de concert avec quatre pays en développement (Bolivie, Burkina Faso, Ouganda et Zambie), l'efficacité d'un appui externe aux programmes d'éducation de base de ces quatre pays. On prévoit que le travail sera terminé à l'été 2003 et

La vérification interne valide le bien-fondé de la gestion des risques, des contrôles de gestion et des renseignements pour la prise de décisions ou la production de rapports, contribuant ainsi à une amélioration continue des programmes, à une solide prestation de services et à la responsabilité en matière de résultats. Dans le contexte de la **Modernisation de la gestion intégrée**, la fonction de vérification interne fait le point sur la qualité des renseignements financiers et non-financiers en vue d'améliorer les processus et systèmes de gestion des risques

### 7.3 Stratégie de vérification interne

- Les **Résultats de gestion** : le degré de cohérence entre les politiques et les programmes; les liens entre les initiatives et projets et les thèmes de programmes; le degré d'efficacité d'utilisation des ressources; l'incidence des nouvelles orientations sur la responsabilité en matière de dépenses; la gestion des risques et les cadres qui appuient l'ACDI dans la réalisation de son mandat.
  - Les **Résultats porteurs** : le niveau d'engagement, de dialogue et d'influence en matière de politique; les conséquences découlant des stratégies et des mécanismes d'exécution utilisés; la prise en charge locale et d'engagement du pays bénéficiaire à l'égard des objectifs du programme; la nature des partenariats entre le pays en développement et les organismes de financement externes; le degré de coordination entre les organismes de financement externes et le pays en développement.
  - Les **Résultats de développement** : ils établissent dans quelle mesure les programmes permettent de réaliser les objectifs énoncés et les résultats escomptés; la contribution de ces résultats aux objectifs de l'Agence; la pertinence des résultats de programmes en fonction des besoins des bénéficiaires ciblés; la durabilité ou le potentiel de durabilité des avantages; les liens entre les résultats et les coûts du programme.
- Parmi les enjeux particuliers qui constituent le fondement de chaque évaluation figurent les suivants :

L'intérêt premier de l'évaluation réside dans le désir et le besoin de connaître les résultats et les avantages qui découlent des programmes, de préciser leur contribution aux buts et objectifs d'ensemble de l'Agence, ainsi que la valeur de l'investissement relative aux résultats obtenus.

### 7.2 Stratégie d'évaluation

Pour les investissements de type sectoriel et pour les stratégies axées sur les programmes, l'Agence est à même d'appliquer la stratégie de gestion axée sur les résultats et à suivre les bonnes pratiques qui favorisent l'harmonisation entre les donateurs.

## 7.0 Évaluation du rendement : Mesure et évaluation

Évaluer l'efficacité des activités de développement qu'elle administre s'avère un élément clé de la transformation de l'Agence en un organisme plus transparent, d'avantage axé sur les résultats, responsable et qui accorde la priorité à l'apprentissage continu. Les examens à la fois internes et externes permettent à l'Agence de mieux réaliser ses objectifs et son mandat et de mieux informer les Canadiens des résultats accomplis, tout en lui permettant d'apprendre et de progresser sans cesse.

Conformément aux principes de la Modernisation de la gestion intégrée, et à titre d'élément de sa stratégie d'ensemble de gestion du rendement et de production de rapports, l'Agence a recours à trois méthodes d'examens internes, distinctes mais complémentaires, soit la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne. En plus de ces examens internes, l'Agence fait l'objet d'examens périodiques indépendants de la part d'organismes externes, comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. À tous les quatre ans, le CAD<sup>1</sup> entreprend un examen par les pairs des programmes d'APD de ses membres. Le programme canadien d'APD a fait l'objet d'un tel examen en 2002 (*voir section 3*).

### 7.1 Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement, qui comprend le suivi sur une base soutenue et d'autres formes d'auto-évaluation entreprises par les gestionnaires de première ligne, s'impose comme un élément clé de la stratégie de gestion axée sur les résultats (GR). Cette forme de mesure comprend le suivi des ressources financières et non-financières, des risques ainsi que des progrès en fonction des résultats escomptés. La plupart des activités, qu'elles soient à l'échelle de l'Agence, à l'échelon des programmes ou encore à celui des projets ou des institutions, sont soumises à une forme ou une autre de suivi.

Les efforts, entrepris au cours de la dernière année pour établir des liens entre les résultats à l'échelle des programmes et les résultats à l'échelle des projets et de l'Agence, se poursuivront tout au long de la période qui s'échelonne de 2003 à 2006. Des Cadres de mesure du rendement (CMR) ont été élaborés et sont présentement mis en œuvre. L'objectif initial de ces CMR est de concentrer sur les cadres de programme-pays (dans le cas des programmes bilatéraux) et sur les cadres de programme de développement institutionnel (dans le cas des programmes multilatéraux et de ceux du Partenariat canadien). Ces CMR établissent les liens et facilitent le suivi, la collecte et le regroupement des renseignements du projet et hors projet qui permettent d'évaluer les progrès en fonction des résultats du programme et la contribution de ceux-ci aux résultats d'ensemble de l'Agence et aux Objectifs de développement pour le millénaire. Les enjeux et résultats qui figurent dans les Cadres de mesure du rendement à l'échelle des programmes sont conformes aux principaux enjeux qui font l'objet d'évaluations et de vérifications (*voir ci-dessous, 7.2*).



- (1) Comprend le Programme des Balkans, le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, l'Algérie, Action jeunesse, le Bureau international du travail, la Croix rouge, et les Initiatives en faveur du secteur volontaire.
- (2) Comprend les contributions aux organismes suivants : Santé Canada, TPSGC, et Patrimoine canadien.

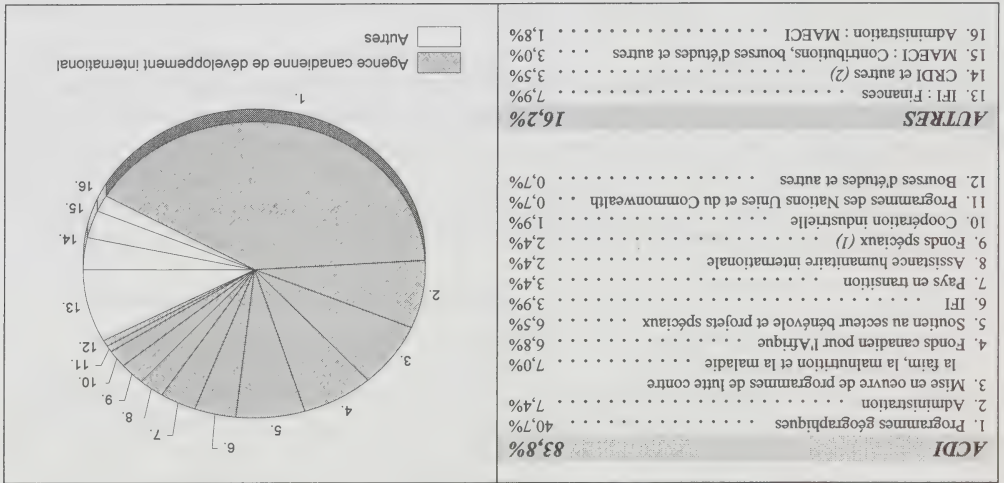


Figure 4 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2003-2004

- En 2003-2004, comprend les allocations non-EIA pour l'administration des activités suivantes : le Programme d'emploi jeunesse, 419 000 \$; le programme des Balkans, 1,04 million de dollars; le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, 1,352 million de dollars.
- Pour 2003-2004, voir les allocations non-EIA décrites sous « Fonds spéciaux ».
- En 2003-2004, le budget de ces postes a été réduit de 215 millions de dollars compte tenu des paiements versés et des notes émises en 2002-2003, relativement aux obligations internationales du Canada pour l'année 2003 à l'égard de certaines organisations et institutions multilatérales.
- Le budget pour 2003-2004 de 9,64 millions de dollars, est maintenant inclus dans le Programme d'assistance humanitaire internationale, et est financé par l'ACDI elle-même.
- En 2003-2004, comprend la somme de 3 millions de dollars reportée de 2002-2003.
- En 2003-2004, comprend la somme de 13,6 millions de dollars reportée de 2002-2003. Ces fonds concernent un projet d'approvisionnement en eau potable en Algérie d'une durée de quatre ans.
- En 2002-2003, le Programme d'emploi jeunesse était compris dans le poste « Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux ».
- En 2002-2003, ces fonds étaient compris dans le poste « Programmes des Nations Unies et du Commonwealth ».
- En 2003-2004, comprend la somme de 4,07 millions de dollars pour l'administration du Fonds canadien pour l'Afrique.

Tableau 1 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)<sup>(1)</sup>

(en millions de dollars)		
Post- budget	2002-2003	2003-2004
<b>ENVELOPPE DE L'AIDE INTERNATIONALE</b>		
Plus : remboursement de prêts des années antérieures		
Autres - Administration (1)		
Autres - Aide (2)		
Enveloppe de l'aide internationale brute		
	2,181,761	2,917,872
	32,816	33,823
	16,099	2,811
	82,040	62,441
	2,312,716	2,917,872
<b>AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL</b>		
<b>PROGRAMME D'AIDE</b>		
Programmes géographiques		
Fonds canadien pour l'Afrique		
Partenariat canadien		
Soutien au secteur benévole et projets spéciaux		
Coopération industrielle		
Bourses d'études		
Programmes multilatéraux		
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (3)		
Assistance humanitaire internationale (3)		
Institutions financières internationales (IFI) (3)		
Programmes des Nations Unies et du Commonwealth (3)		
Politiques		
Aide au développement		
Communications		
Programme d'information sur le développement		
Fonds spéciaux		
Fonds canadiens d'action contre les mines terrestres - ACDI (4)		
Programme des Balkans (inclus Kosovo)		
Fonds canadiens de développement pour le changement climatique (5)		
Algérie (6)		
Action jeunesse (7)		
Fonds international du travail (8)		
La Croix rouge (8)		
Initiatives en faveur du secteur volontaire		
ACDI - Fonctionnement (9)		
<b>ADMINISTRATION</b>		
ACDI - Aide publique (AP)		
Pays en transition - Programme		
Pays en transition - Administration		
<b>PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE</b>		
ACDI - Aide publique au développement (APD)		
Pays en transition - Programme		
Pays en transition - Administration		
<b>AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES</b>		
<b>PROGRAMME D'AIDE</b>		
Min. des Finances - (Association internationale de développement)		
Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC) (3)		
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)		
Santé Canada - (pour l'Organisation panaméricaine de la santé)		
MAECI (Subventions et contributions)		
Contributions estimatives		
Contributions volontaires		
Bourses d'études		
CIPDD		
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		
Patrimoine canadien		
<b>ADMINISTRATION</b>		
- MAECI (services rendus sur le terrain)		
Total Autres ministères et agences (APD et AP)		
	463,931	472,765
	2,312,716	2,917,872
	472,765	52,175
	4,138	2,100
	4,859	4,859
	8,288	8,288
	6,925	8,028
	64,650	68,006
	0	0
	6,500	6,500
	92,500	92,500
	0	0
	230,334	230,134
	1,848,785	2,445,107
	2,445,107	2,917,872

## 6.0 Dépenses prévues du ministère

### *L'enveloppe d'aide internationale*

L'enveloppe d'aide internationale (EAI) a été introduite dans le budget de février 1991. Cette enveloppe sert à financer le programme canadien d'aide publique au développement (APD)<sup>215</sup> et d'autres activités d'aide publique internationale. L'APD représente 96 p. 100 de l'enveloppe. Les 4 p. 100 qui restent constituent l'aide publique (AP)<sup>216</sup> destinée aux pays de l'Europe centrale et de l'Est.

Les dépenses ministérielles prévues de l'ACDI représentent près de 83,8 p. 100 de l'enveloppe de l'aide internationale. Le reste est administré par les ministères suivants :

- Le **ministère des Finances**, pour le Groupe de la Banque mondiale et pour la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC), connue auparavant sous le nom de Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR), un mécanisme du Fonds monétaire international (FMI).

- Le **ministère des Affaires étrangères et du Commerce international** (MAECI), pour les fonctions administratives à l'étranger liées à l'aide internationale; pour certaines subventions et contributions servant à couvrir les paiements versés aux organisations internationales; pour le programme canadien des bourses du Commonwealth qui permet aux citoyens d'autres pays du Commonwealth (dont 46 sont des pays en développement) de poursuivre leurs études au Canada; pour le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme autonome qui relève du ministre des Affaires étrangères.

- En outre, plusieurs **autres ministères** administrent une petite partie de l'EAI, notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Santé Canada, Patrimoine canadien, ainsi que Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Le tableau 1 présente la ventilation des dépenses de l'enveloppe d'aide internationale (sur la base d'émission). La figure 4 précise la ventilation par mécanisme d'exécution.

<sup>215</sup> Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'aide publique au développement (APD) comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernements), qui satisfont aux critères suivants : a) elles sont administrées, avec pour but principal, la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elles sont consenties à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 % ».

<sup>216</sup> L'aide publique (AP) désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (par exemple, la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Est).

## 5.2 Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources

Les résultats stratégiques de l'ACDI, c'est-à-dire les Résultats clés de l'Agence, recourent tous les secteurs d'activités de l'Agence. En raison de l'incertitude qui entoure les allocations budgétaires de l'ACDI pour l'année 2003-2004, l'Agence n'est pas en mesure d'établir, au moment d'aller sous presse, de liens entre les Résultats stratégiques de l'Agence (les Résultats de développement) et les secteurs d'activités de l'Agence. L'ACDI prévoit fournir ces renseignements au cours des prochains mois. Le tableau 2, Dépenses financières prévues, précise les renseignements de base au sujet des dépenses prévues de l'ACDI.



Ces sept secteurs d'activités sont les suivants :

**Programmes géographiques.** Trois directions générales géographiques — administrant des programmes de pays à pays respectivement en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie et dans les Amériques — permettent au gouvernement du Canada de planifier et de réaliser des activités de coopération internationale par la voie de liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

**Pays en transition.** La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, du Sud et de l'Est, le sud du Caucase et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

**Programmes multilatéraux.** La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par le truchement de sa participation aux institutions multilatérales de développement et à des programmes ciblés sur des préoccupations essentielles, comme les secours d'urgence ou la santé et la nutrition.

**Partenariat canadien.** Le programme qu'administre la Direction générale du partenariat canadien offre des subventions et des contributions à des organismes canadiens et internationaux — à but lucratif et sans but lucratif — pour appuyer leurs activités dans les pays en développement. Ce financement, qui repose sur un partage des coûts, permet de mettre en œuvre les initiatives proposées par ces organismes.

**Politiques.** La Direction générale des politiques dirige la recherche et l'analyse des politiques et guide la transformation de l'Agence en un organisme de coopération internationale axé sur le savoir et l'efficacité. Ce rôle en matière de politique comprend également le positionnement de l'ACDI en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et aux politiques du gouvernement canadien. La Direction générale est également chargée de l'administration de l'enveloppe d'aide internationale (EAI).

**Communications.** La Direction générale des communications répond aux besoins du ministre de la Coopération internationale et à ceux de l'Agence en matière de communications. La Direction générale cherche aussi, en sensibilisant le public aux activités de l'Agence et de ses partenaires, à obtenir son appui.

**Services généraux.** L'objectif des Services généraux est d'offrir à l'Agence les services de soutien dont elle a besoin pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de manière efficace et efficiente, par l'intermédiaire de la Haute direction, de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de l'examen du rendement et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie.

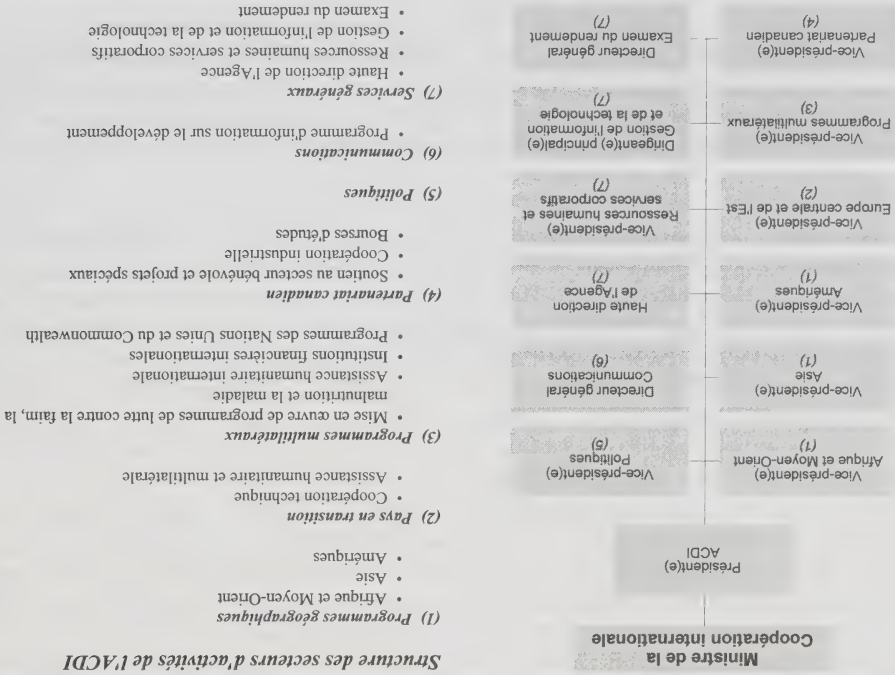
## 5.0 Organisation

Le Cadre de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGAR)<sup>214</sup> précise le raisonnement sur lequel s'appuient les programmes d'aide publique au développement (APD) et d'aide publique (AP) et décrit les arrangements prévus en matière de surveillance et d'évaluation des programmes. Il précise en outre les éléments en fonction desquels l'Agence produit ses rapports, en l'occurrence les Résultats stratégiques ou les Résultats clés de l'Agence (RCA). Ces résultats se rapportent d'une part aux activités internationales de l'ACDI, exprimés sous forme de résultats de développement, et d'autre part, au fonctionnement interne de l'Agence, exprimés en fonction de stratégies porteuses et d'outils de gestion.

### 5.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités

L'ACDI comporte 12 directions générales et 7 secteurs d'activités. La figure 3, ci-dessous, précise l'organigramme de la structure des secteurs d'activités et de responsabilisation de l'Agence.

Figure 3 : Organigramme et structure des secteurs d'activités de l'ACDI



aussi soutenu un programme actif de participation au Canada pour encourager l'appui à l'alphabétisation et appuyer ses activités à l'étranger.

Au cours de cette période, la contribution annuelle de l'ACDI à CODE a été d'environ 1,6 millions de dollars. En vertu de cet appui, près de 800 000 livres, dont le tiers d'entre eux en langues autochtones, sont maintenant disponibles dans les écoles, les bibliothèques et les centres communautaires. Plus de 4 300 professeurs, bibliothécaires, alphabétiseurs et représentants du monde de l'éducation ont reçu une formation en promotion d'alphabétisation et un appui a été consenti aux programmes de radio, aux affiches, et à d'autre matériel promotionnel qui encouragent l'alphabétisation, ainsi qu'aux foires nationales du livre. Les partenaires locaux jouent maintenant un rôle plus actif au sein du processus décisionnel national et dans la conception de programmes et plusieurs d'entre eux ont été invités à titre de personnes ressources lors d'événements internationaux en alphabétisation.

En juin 2000, CODE convoquait ses partenaires de l'Afrique et des Caraïbes, les donateurs, les membres du Conseil de direction et le personnel de CODE, ainsi que des intervenants canadiens pour faire le point sur ses politiques et objectifs dans le cadre d'une session stratégique de planification. Une évaluation institutionnelle de l'ACDI, en date de mars 2001, concluait que CODE s'était développée en une organisation plus solide, qu'elle avait participé au renforcement des capacités de ses partenaires et qu'ensemble, ils étaient parvenus à réaliser les objectifs de leur plan stratégique de 1998-2001. Les résultats de cette session de planification et l'évaluation institutionnelle ont été intégrés à la planification de CODE. S'appuyant sur les succès et les enseignements retenus, CODE et ses partenaires ont alors conçu un programme quinquennal, conforme au plan stratégique révisé et au cadre de rendement corporatif. Puis, en novembre 2002, CODE a organisé un atelier pour ses partenaires portant sur les enseignements retenus des projets en cours. Ceux-ci ont alors été intégrés aux plans pour 2004-2006.

L'objectif d'ensemble du programme de CODE pour 2001-2006, lequel fait appel à 14 organisations d'alphabétisation dans huit pays africains et un pays des Caraïbes comme il a été mentionné précédemment, est d'accroître la capacité d'apprendre des enfants. Parmi les résultats escomptés figurent une meilleure aptitude à la lecture, le renforcement des environnements propice à l'alphabétisation et le renforcement des capacités institutionnelles en vue d'appuyer les environnements propices à l'alphabétisation. Les activités de programme se concentrent sur le développement des capacités en éducation de base. Avec l'encouragement de l'Agence, CODE et ses partenaires appuient également des campagnes d'information et de sensibilisation au VIH/sida.

Le suivi de programme à ce jour suggère que CODE et ses partenaires sont sur la voie de réaliser les résultats escomptés de leur programme. De plus, l'ACDI appuie également un projet d'une durée de six ans au Mozambique, lequel repose sur les succès et les enseignements appris par CODE au cours de ses programmes précédents.

L'Approche sectorielle (SWAP) en santé représente un défi institutionnel considérable, aussi bien pour le gouvernement que pour les donateurs. L'éducation est un autre secteur qui fera l'objet d'une coopération accrue entre les donateurs et le gouvernement. La participation de l'ACDI à un accord de financement commun pour appuyer les initiatives d'une importante ONG - qui fait appel aux services d'une ONG locale, Proshika - a pavé la voie à des gains considérables en matière d'harmonisation entre les donateurs. Des initiatives, comme les Approches sectorielles, affichent des caractéristiques identiques, comme la production commune de rapports; une seule et même évaluation pour tous, la gestion collégiale du consortium et le financement à 100 p. 100 partagé.

Comme le Bangladesh appartient au groupe des Pays les moins développés (PLMD), certains projets du programme du Bangladesh pourront faire appel à l'avenir à des soumissionnaires internationaux, en vertu des nouveaux règlements de l'OCDE sur l'aide déliée aux PLMD. Les projets qui font appel aux ONG du Bangladesh, comme l'ONG locale Proshika, sont déjà entièrement déliés.

L'ACDI a consenti d'importants investissements en vue de développer sa base des connaissances du Bangladesh. En vue d'une plus grande efficacité de l'aide, le personnel de l'ACDI sur le terrain concentre maintenant ses activités sur une plus grande analyse sectorielle et une meilleure analyse en matière de politiques. Le Bureau de la Coopération canadienne à Dhaka (connue également sous le nom d'Unité d'appui aux programmes (UAP)) a été étoffé et des consultants locaux ont été embauchés pour que le Bureau dispose d'une précieuse expertise technique locale. Au siège social de l'Agence, un dialogue continu entre tous les autres mécanismes d'exécution, ainsi qu'avec la Direction générale des politiques, permettra de veiller à l'avenir à ce qu'il existe davantage de cohérence en matière de programmes et de stratégie corporative pour la prestation d'APD. Le nouveau Cadre de développement programme-pays (CDPP), présentement en cours, guidera les programmes au cours des prochaines années.

#### 4.7.4 CODE se concentre sur le développement des capacités

L'ACDI appuie CODE (l'Organisation canadienne pour l'éducation au service du développement<sup>211</sup>) depuis 1968. CODE est une ONG canadienne dont la vision repose sur un appui à un environnement d'alphabétisation durable dans le monde en développement. Sa mission est de permettre aux gens d'apprendre en développant des partenariats qui offrent des ressources pour l'apprentissage, qui favorisent la sensibilisation et la compréhension de cette problématique et qui encouragent le développement autocentré.

De 1998 à 2001, le programme de CODE s'est concentré, de façon stratégique, sur un appui à l'alphabétisation au sein du secteur de l'éducation de base dans huit pays africains<sup>212</sup> et un pays des Caraïbes<sup>213</sup>. CODE et ses partenaires cherchent à stimuler les habiletés de lecture des enfants du primaire, en leur offrant du matériel d'apprentissage adapté, en appuyant les éducateurs en alphabétisation, ainsi que la publication de matériel éducatif en langues autochtones. CODE a

<sup>211</sup><http://www.codecan.org/francais/index.html>

<sup>212</sup> L'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Malawi, le Mali, le Mozambique, le Sénégal, la Tanzanie

<sup>213</sup> La République de la Guyane



niveau de budget demeurera le même, est de contribuer de façon efficace à la lutte contre la pauvreté.

Le programme poursuit également trois résultats transectoriels : la réduction de l'écart socio-économique entre les sexes, la réalisation d'un meilleur équilibre environnemental et le renforcement des mécanismes de décentralisation identifiés par les autorités maliennes comme étant indispensables au développement durable.

La plupart des activités du nouveau programme s'inscrivent dans les présents programmes sectoriels du Mali en éducation, en santé et dans le domaine de la justice. Les partenaires techniques et financiers du Mali exercent entre eux une bonne coordination, alors que le gouvernement du Mali est responsable de la conception et de la mise en œuvre du programme. L'expertise professionnelle et technique locale au sein de l'équipe de programme de coopération Canada-Mali permet de compter sur une solide capacité d'analyse, de suivi, de planification et de liaison avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux, tout en appuyant les partenaires maliens dans leurs démarches en vue d'exercer davantage de responsabilités en matière de contenu de programme et de gestion.

#### **4.7.3 Le Bangladesh: partenariats axés sur la collaboration et de nouvelles stratégies en matière de programmes**

Le Bangladesh est le plus important récipiendaire d'aide bilatérale canadienne (36,9 millions de dollars en 2001-2002) et d'aide alimentaire bilatérale (13 millions de dollars en 2001-2002). Les deux objectifs du programme du Bangladesh concourent à réduire la pauvreté en augmentant la capacité des pauvres et en renforçant la capacité du pays de gérer son propre processus de développement en poursuivant deux priorités : les besoins humains fondamentaux et la gouvernance.

L'ACDI participe depuis un certain temps à la coordination entre les donateurs, laquelle est bien structurée au Bangladesh. Au niveau des programmes et en matière de politiques, l'Agence participe depuis quelque temps au Forum annuel de développement du Bangladesh, le plus important mécanisme de coordination du pays, qui réunit une trentaine de donateurs. La Banque mondiale a réussi à faire de ce forum un lieu propice au dialogue en matière de politiques avec le gouvernement du Bangladesh.

Le Canada a aussi joué un rôle actif au sein du Groupe consultatif local (GC) de haut niveau qui offre une plate-forme aux représentants des 22 pays donateurs au Bangladesh pour discuter d'enjeux sensibles, comme ceux des droits de la personne et de la corruption parmi eux et avec le gouvernement du Bangladesh. L'ACDI a présidé différents sous-groupes du GC, dont celui portant sur la microfinance, les ONG, l'égalité entre les sexes et l'environnement.

Dans le but de renforcer l'efficacité de l'aide et d'appuyer les efforts du gouvernement, les donateurs ont adopté des stratégies en matière de programmes, particulièrement dans le domaine de la santé. En participant activement à l'Approche sectorielle (SWAP) en santé, l'Agence a ravivé les demandes pour une gouvernance transparente et responsable au Bangladesh.

et de mise en œuvre du programme. Lorsque la situation s'y prête, ces priorités transsectorielles prendront la forme d'activités précises bien ciblées.

Le bureau de PRO-MESAS a été établi à Tégucigalpa. Il se compose de conseillers techniques canadiens pour chacun des secteurs identifiés précédemment, deux conseillers du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et un conseiller en gestion de programme, responsable de l'examen du rendement et de la gestion de l'information. PRO-MESAS fera appel à l'expertise locale, régionale, canadienne et internationale nécessaire pour appuyer et mettre en œuvre son programme. La passation des marchés de biens et de services a été confiée aux représentants sur le terrain et le programme se compose entièrement d'aide déliée. L'approvisionnement sera administré par le bureau de Tégucigalpa du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

#### 4.7.2 Mali : avantage de cohérence en matière de programme et une plus grande prise en charge locale

L'ACDI appuie la coopération au développement au Mali depuis 1972. Les activités de programme de l'Agence au cours de la période de 1995 à 2000 se sont centrées sur la croissance économique, avec un solide appui au développement social (en particulier à l'éducation de base), au développement démocratique et à la bonne gouvernance. Parmi les résultats figurent la création d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit qui dispose d'un avoir de 5 milliards de francs CFA<sup>210</sup>, lequel a eu un impact significatif sur le revenu des femmes dans la région ciblée de Nyésigiso; un fonds d'infrastructure communautaire qui a créé, en termes d'emploi, l'équivalent de 32 000 personnes-années et qui a donné naissance à un certain nombre d'entreprises de construction et de sociétés d'experts-consults; une meilleure perception des droits de douanes qui a permis de tripler les revenus en deux ans, une plus grande prise de conscience du processus démocratique, des représentants des gouvernements locaux mieux formés, un approvisionnement en eau et des services de planification de l'enseignement.

L'évaluation du programme 1995-2000 a mis en lumière des résultats positifs, tout en soulignant la nécessité de procéder à un meilleur ajustement entre les programmes canadiens et maliens et d'établir une stratégie sectorielle mieux développée qui favorisera la synergie et la convergence entre les intervenants. Le rapport d'évaluation a fait valoir la nécessité d'un plus grand développement des capacités, une meilleure prestation de programme, une utilisation optimale des ressources locales et un plus grand recours aux stratégies axées sur les programmes. Au cours de cette période, le niveau annuel d'appui bilatéral de l'ACDI avoisinait 16 millions de dollars. Le montant total de l'appui comprenant tous les mécanismes, y compris celui des partenaires canadiens et internationaux, s'élevait à environ 30 millions de dollars par année.

La planification des programmes de l'ACDI pour 2000-2010 s'inspire de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté du Mali et des Résultats clés de l'Agence. Pour y parvenir l'Agence a fait appel à un processus de consultation à grande échelle auprès de tous ses partenaires canadiens et maliens, ce qui a demandé plus d'un an d'efforts. L'objectif du nouveau programme, dont le

l'éducation au service du développement<sup>209</sup> (CODE) - le rôle clé du développement des capacités, de la prise en charge et de la propriété locale et de la participation du public en vue de parvenir aux résultats escomptés est clairement souligné.

#### 4.7.1 Honduras : développer, de concert avec le leadership local, une vision commune

Au cours des trente dernières années, le programme de l'ACDI au Honduras s'est surtout concentré dans le domaine de la foresterie, de l'agriculture, de l'eau et de l'énergie électrique dans les plus pauvres du nord. Bien que ces projets ont été couronnés de succès, ces interventions ont été limitées, en terme d'un plus grand impact au niveau des politiques ou au niveau national, par l'absence d'un plan intégral ou d'une vision globale du développement national.

À la suite de l'ouragan Mitch en 1998, les gouvernements d'Amérique centrale et la communauté internationale sont parvenus à un accord sur un ensemble d'objectifs et de principes destinés à guider la reconstruction et le développement à long terme. Cette stratégie offrait une vision complète qui fut par la suite davantage précisée par le Honduras lorsque celui-ci entreprit un exercice de consultation nationale. Le résultat se traduisit en 2001 par une Stratégie de lutte contre la pauvreté (SLP). Les mécanismes de coordination qui avaient fait appel à la participation du gouvernement, de la société civile et des donateurs dans le cadre de la préparation du SLP demeurent et servent encore aujourd'hui comme forums pour établir les priorités, maintenir le dialogue et poursuivre la collaboration. Ces mécanismes comprennent, entre autres, les *mesas sectoriales* (« tables sectorielles »).

Le nouveau mécanisme d'exécution de l'ACDI au Honduras, PRO-MESAS, appuie les activités programmées de ces tables sectorielles. Doté d'un budget de 45 millions de dollars pour la période qui s'étend de 2001 à 2006, PRO-MESAS veille à la cohérence des interventions selon les principes et champs stratégiques de programmes identifiés dans le SLP du Honduras, tout en contribuant à la réalisation des objectifs du SLP, lesquels s'apparentent aux Objectifs de développement pour le millénaire. PRO-MESAS appuie et raffermi également les *mesas sectoriales* et tous les autres forums de collaboration au niveau national, départemental ou municipal, comme moyen de développer le consensus et d'établir les priorités et la planification du développement.

Les programmes, de nature multisectorielle, mettent l'accent sur le secteur des ressources naturelles (agriculture, foresterie, eau et environnement) et sur le développement social (santé, éducation et assainissement). Chaque secteur dispose d'une enveloppe de planification de 5 millions de dollars, sujette aux décisions de programmes prises en collaboration avec les partenaires honduriens et internationaux. Les objectifs sont de réduire la vulnérabilité écologique, en protégeant les écosystèmes de la dégradation et de la destruction, favoriser la gestion durable des ressources naturelles, par le biais de la participation des collectivités et d'atténuer la vulnérabilité sociale, à l'aide d'un meilleur accès à la santé et à l'éducation. Le programme intégrera l'égalité entre les sexes, la durabilité environnementale, la décentralisation et la bonne gouvernance comme priorités transsectorielles dans toutes les phases de planification



2003-2004. L'Agence a fait d'importants progrès au cours de la dernière année en vue de réduire le nombre de procédés opérationnels du cycle de projet et poursuivra ses efforts en vue d'uniformiser ses documents et guides de marchés de services. L'ACDI développera et mettra en œuvre également des normes uniformisées de marchés de services et implantera son nouveau mécanisme de règlement de différends dans ses procédés contractuels. L'Agence veillera aussi à assurer la cohérence entre les différentes activités électroniques dans le but de simplifier et rationaliser les propositions de projet, la gestion de projet et l'approvisionnement, ainsi que les activités de marchés de services.

L'ACDI centralisera la gestion de certains fonds locaux sur le terrain en vue de réduire les coûts et améliorera la cohérence dans les exigences de responsabilités et de marchés de services. Un projet pilote en santé (VIH/sida et maladies transmises sexuellement) en République de la, par exemple, sera administré selon une sélection de financements expérimental souple et des méthodes de marchés de services. La pertinence de cette initiative et les enseignements retenus dans le cadre de ce modèle feront, par la suite, l'objet d'une évaluation.

L'ACDI prévoit poursuivre son travail en vue d'améliorer ses pratiques en matière de gestion et de conservation au Canada et à l'étranger au cours de l'année 2003-2004. Ce virage écologique est inspiré par sa conformité envers la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)<sup>208</sup> et la mise en œuvre des enseignements retenus en se conformant à cette loi dans ses programmes pays. Un nouveau Guide sera élaboré pour guider le personnel dans le développement en matière de politiques, plans et programmes, conformes à la Directive du Cabinet de 1999 sur l'évaluation stratégique environnementale. Une initiative, à la grandeur de l'Agence, est en cours pour identifier et mettre en œuvre des mesures en vue de réduire l'impact environnemental de ses opérations administratives au Canada et à l'étranger. Cette initiative doit aussi veiller à ce que les systèmes de gestion environnementale de l'Agence soient opérationnels, comme le recours à des procédures et pratiques de gestion des déchets solides.

## 4.7 Profils de programmes

Plus l'Agence accorde la priorité à une stratégie axée sur les programmes plutôt qu'à une stratégie de projet, ses programmes-pays et ses programmes de partenariat sont, de plus en plus, intégrés. Le portefeuille des initiatives courantes qui en découlent est davantage lié aux priorités et programmes des pays en développement, ainsi qu'aux Résultats clés de l'Agence (RCA). Cette section souligne l'expérience de l'Agence en matière de programmes dans trois pays qui ont été sélectionnés pour des investissements accrus au cours des prochaines années, ainsi que celle d'un partenaire canadien. Ces cas illustrent, en particulier, le recours aux Stratégies de résultats porteurs (voir Section 4.5), puisqu'ils font appel à une meilleure analyse en matière de politiques, à une prise en charge locale accrue, à de nouvelles stratégies de programmes, à une présence accrue sur le terrain, à une plus grande concentration sectorielle et à des partenariats axés sur la collaboration en vue de réaliser de façon plus efficace les Résultats de développement. Dans le profil de partenariat d'un partenaire canadien de longue date - l'Organisation canadienne pour



Parmi les autres exemples de planification prévus dans ce domaine au cours de 2003-2004 figurent des initiatives pilotes pour évaluer les modèles de marchés de services qui reposent sur la gestion axée sur les résultats et ce, dans le but de mieux jumeler les dépenses et rapports des agents d'exécution en fonction des résultats en matière de programmes. Y figurent également l'amélioration de la gestion de l'information financière et non-financière; l'adoption d'une stratégie de gestion des risques, qui vise à identifier les risques et à développer des stratégies en vue d'atténuer les risques, lorsque les probabilités et les conséquences de ceux-ci sont trop importants ( voir 3.5 Gestion des risques); et l'identification d'un processus de gestion de la qualité des documents d'approbation de projet.

*Encadré 20 : les Cadres de développement programme-pays : un outil de planification indispensable*

Les stratégies en matière de programmes des pays partenaires sont exposées dans leurs grandes lignes dans les Cadres de développement programme-pays (CDPP). Ces documents, précis et dynamiques, sont généralement développés, sur une base quinquennale, en collaboration avec les partenaires du pays bénéficiaire et ils sont sujets à l'analyse et à la révision continue. Les CDPP sont des documents complets, analytiques et stratégiques, qui articulent la vision corporative des relations de l'Agence avec ses pays partenaires et précisent son engagement en vue d'un développement efficace. Les Cadres de programmes offrent des liens précis entre les priorités et les besoins des pays partenaires, les priorités corporatives de l'ACDI et ses mécanismes d'exécution (c.-à-d.. un mélange optimal de programmes géographiques, multilatéraux et de programmes de partenariat), ainsi que d'autres objectifs de développement à l'échelle mondiale. Les CDPP servent de pierre angulaire dans le dialogue sur les politiques avec les pays partenaires, les autres donateurs et tous les intervenants appuyés par l'ACDI qui, dans un pays donné, affichent un intérêt pour ces programmes.

L'ACDI utilise présentement un nouveau Guide en vue de la préparation des Cadres de développement programme-pays (CDPP). Ce nouveau Guide fait appel à des cadres qui sont davantage conformes aux priorités des partenaires, qui intègrent toutes les sources d'appui de l'ACDI et qui reposent sur la gestion axée sur les résultats. Ce Guide est présentement utilisé dans la planification en cours d'un certain nombre de pays dans les Balkans, ainsi qu'au Bangladesh, en Éthiopie, en Haïti, en Mozambique, au Rwanda et en Afrique du Sud.

La présente Initiative de Gestion moderne à l'échelle du gouvernement permet à l'Agence d'identifier les forces et les lacunes dans ses pratiques de gestion, ainsi que les habiletés et compétences de ses gestionnaires comme le révèle l'Exercice d'évaluation des capacités. En 2003, l'ACDI développera un Plan d'action intégré de gestion, lequel s'inspirera des résultats de l'Exercice d'évaluation des capacités, du Sondage auprès des employés de la Fonction publique<sup>207</sup> et d'une journée d'apprentissage, qui s'est déroulée en novembre 2002, et à laquelle ont participé 800 employés. La mise en œuvre de la Gestion moderne intégrée au sein de l'ACDI renforce son engagement d'améliorer ses pratiques de gestion, en vue d'appuyer une coopération au développement plus efficace.

#### 4.6.4 Rationalisation des processus

Le recours à des **procédés opérationnels transparents, cohérents et rentables** constitue un élément important de la planification et de la prestation des programmes de l'ACDI en

Dans le but de veiller à ce que ses ressources soient réparties selon les priorités stratégiques, l'ACDI continuera de raffermir son processus de planification corporatif axé sur des améliorations continues. L'objectif est de veiller à la mise en œuvre d'un rigoureux processus de planification budgétaire et de répartition des ressources qui lui permettra de s'acquitter de ses priorités. L'ACDI fera un usage encore plus stratégique des Cadres de développement en matière de programmes comme principaux documents, en vue d'appuyer la réalisation des résultats de développement. Des efforts similaires sont en cours en ce qui concerne les Cadres de développement de programmes institutionnels (CDPI). L'Agence prépare un guide pour les CDPI que prévoient utiliser éventuellement la Banque asiatique de développement (BAD)<sup>205</sup> et

#### 4.6.3 Planification stratégique et répartition des ressources

Les marchés de services. processus d'activités redéfinis, en particulier ceux qui appuient, de façon réceptive et directive, le développement. En 2003-2004, l'Agence commencera également à afficher en ligne ses corporatifs et à l'accès aux précieuses banques de données et sources externes d'information sur ponctuelles seront aussi apportées à la qualité de l'information et aux données des systèmes création d'une solide base au développement de la gestion du savoir. Des améliorations corporative, tout au long de son cycle de vie, tout en appuyant le partage de l'information et la utilisateurs. Ce nouveau système gèrera l'information électronique comme une ressource documents et des archives et, par la suite, piloter le nouveau système auprès des principaux En 2003-2004, l'Agence entend compléter le prototype de son nouveau système de gestion des collaborer avec elle de façon électronique (ex. lorsqu'ils soumettent des propositions de projet). et Canadiennes qui participent à ses programmes, comme les agents d'exécution, puissent Canadiens et Canadiennes, cela signifie simplement que l'ACDI veillera à ce que les Canadiens direct (GED)<sup>204</sup>. Comme l'Agence n'appuie pas directement la prestation de services aux accrus de renseignements électroniques, tout en poursuivant son appui au Gouvernement en compris de nouveaux cadres de responsabilités et de rendement pour la saine gestion de volumes concrétiser la nouvelle Gestion de la politique du gouvernement en matière d'information, y de rapports. Les plans prévoient la mise sur pied de politiques, systèmes et processus pour communications efficaces, des analyses précises, la prestation de programmes et la production renouvellement d'une infrastructure électronique efficace en termes de coûts, qui permet des aient accès à des renseignements précis et complets. Cela se traduit par le maintien et le vue de s'assurer que tous ceux qui participent à ses programmes, où qu'ils soient dans le monde, L'Agence prévoit poursuivre ses investissements dans les ressources humaines et financières en L'Agence a développé un plan d'action et des indicateurs afin de suivre les progrès. capacité de mettre en œuvre dans leur milieu de travail les pratiques de gestion du savoir. savoir: 4) la fourniture directe d'outils et de systèmes aux employés de façon à améliorer leur renouvellement des processus d'activités de l'ACDI, en vue d'appuyer une meilleure gestion du appuient et récompensent les employés pour leurs compétences en gestion du savoir; 3) le

Dans le but d'appuyer une prestation plus efficace du programme d'aide canadien, l'Agence poursuivra ses efforts en vue d'évoluer en une institution axée sur le savoir en 2003-2004. Comme il a été souligné dans l'énoncé *Pour une plus grande efficacité de l'aide*<sup>202</sup>, la création d'une main d'œuvre bien informée, hautement motivée et davantage représentative constitue un élément important de la planification de l'Agence. Le programme de formation de l'Agence sera calqué sur les nouvelles priorités et elle poursuivra son investissement dans un Centre d'apprentissage virtuel. Le personnel, au siège social et sur le terrain, sera invité à multiplier les occasions d'apprentissage dans le cadre des foires et des séminaires du savoir, des activités de formation et de développement, des programmes de mentorat, des programmes de planification de carrières et des programmes de congés d'études.

L'Agence poursuivra la mise en œuvre de son Plan d'action d'équité en matière d'emploi 2002-2005, en cherchant à maintenir et, si possible, à accroître le nombre de membres de groupes désignés déclarés. Il existe un énoncé de responsabilité dans le contrat de rendement de tout le personnel de direction de l'Agence, y compris le président, associée à l'équité en matière d'emploi. Un cadre de responsabilités sera finalisé en 2003-2004 pour guider les membres de la haute direction dans la réalisation de leurs engagements.

La nécessité de **renforcer sa présence sur le terrain** est un élément important de la planification de l'Agence pour 2003-2004 et au-delà. Comme il est fait mention dans l'énoncé *Pour une plus grande efficacité de l'aide*<sup>203</sup>, l'ACDI rehaussera sa présence sur le terrain dans les pays choisis pour des investissements accrus et ce, dans le but de lui permettre de mettre en œuvre ses nouvelles stratégies en matière de programmes. Une plus forte présence sur le terrain lui permettra de développer une meilleure connaissance des enjeux et de s'engager plus activement dans un dialogue sur les politiques et les programmes avec le pays partenaire et les groupes de donateurs. L'Agence raffermira sa présence sur le terrain, qui sont connus sous le nom d'Unités d'appui aux programmes (UAP).

De plus, l'Agence poursuivra son programme de décentralisation de responsabilités sur le terrain (voir section 4.7 pour un profil des programmes au Honduras) et favorisera de meilleures communications et une plus grande collaboration entre les différentes directions générales opérationnelles de l'ACDI et entre le siège social de celle-ci et son personnel sur le terrain. Il y aura également un projet pilote pour étudier le rapport entre les activités de l'Agence au niveau du pays et les efforts des institutions multilatérales.

#### 4.6.2 Gestion du savoir et gestion de l'information et de la technologie

L'Agence a mis sur pied une initiative de gestion du savoir dans le but de procéder aux changements nécessaires à son évolution en vue de devenir une organisation davantage axée sur le savoir. Au cours des trois prochaines années, l'Agence ciblera, entre autres choses, quatre grands résultats en matière de gestion du savoir : 1) la démonstration et la promotion de saines pratiques de gestion du savoir de la part des gestionnaires et des superviseurs de l'ACDI; 2) l'introduction de changements dans les pratiques des ressources humaines de façon à ce qu'elles

<sup>202</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>



## 4.6 Outils de gestion

Les stratégies de Résultats porteurs de l'ACDI reposent sur de sains outils de gestion moderne. Ces outils sont également indispensables à la réalisation des résultats stratégiques. Ces outils comprennent la gestion des ressources humaines, la gestion efficace de l'information et de la technologie, la gestion du savoir, la planification stratégique et la répartition des ressources, ainsi que la rationalisation des processus d'activités. Ces outils se révèlent particulièrement importants au moment où l'Agence met en œuvre son *Enoncé de politique pour une plus grande efficacité* de l'aide : le Canada fait une différence dans le monde<sup>201</sup>. Une transition de cet ordre fait appel à des changements majeurs dans les processus, systèmes et pratiques de l'ACDI. La modernisation de ces fonctions lui permettra de mieux remplir ses engagements en matière de développement.

### 4.6.1 Ressources humaines

La *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004* continuera de guider l'Agence dans sa stratégie de planification des ressources humaines. Cette stratégie poursuit trois grandes priorités, lesquelles d'ailleurs s'apparentent à celles établies pour l'ensemble de la fonction publique. Ces trois priorités, qui inspirent les outils de gestion de l'Agence, sont de poursuivre les efforts en vue d'être davantage un organisme axé sur le savoir et l'apprentissage continu, d'améliorer le maintien du personnel et la qualité du lieu de travail; et de favoriser le renouvellement des effectifs en cours par la voie du recrutement. Bien que le budget fédéral ait annoncé une augmentation des niveaux d'aide au développement, les niveaux de dotation en personnel de l'Agence n'augmenteront pas en proportion.

L'Agence poursuivra ses efforts, au cours des prochaines années, pour renforcer sa **capacité en matière d'analyse et en matière de politiques**. L'Agence tente d'améliorer sa capacité de mettre en œuvre ses stratégies de Résultats porteurs et de réaliser ses résultats de développement. Un meilleur dialogue entre les gestionnaires de programmes et les représentants de l'Agence sur le terrain s'avère un élément central de la démarche de l'Agence en vue de maximiser ses connaissances du pays, dans la perspective d'un appui à la prise en charge locale et à une plus grande efficacité de l'aide. L'ACDI ouvrira de nouveaux postes pour les analystes, tout comme elle entend recruter plus de personnel sur le terrain avec des talents d'analyste pour développer une expertise sectorielle du pays et encourager la collaboration entre les programmes de l'ACDI et ceux d'autres ministères. Le but de cette démarche est de partager les connaissances et l'expérience et d'analyser les enseignements retenus. La priorité sera accordée au développement des capacités de l'Agence en vue d'analyser et d'intégrer les enjeux horizontaux ---- comme l'environnement et l'égalité entre les sexes ---- qui sont pertinents à tous ses programmes. En plus d'une formation interne formelle parrainée par l'Agence, les différentes directions générales des programmes développeront leurs propres plans enrichis d'apprentissage continu, au siège social comme sur le terrain, en utilisant des techniques de pointe en matière de partage du savoir, comme la cybercollaboration et d'autres outils du Web.



recherche et de rédaction d'articles de journalistes qui désirent approfondir leur compréhension des enjeux du développement.

*Encadré 19 : Le développement de ponts à l'échelle mondiale*

L'école secondaire McCaul à Toronto, en Ontario, utilise une approche innovatrice pour sensibiliser les étudiants au développement en Afrique. Quelque 4 500 étudiants se familiariseront avec les priorités du Canada en Afrique par l'intermédiaire de jeunes artistes hip-hop dans le cadre d'un programme conçu par l'école et une ONG canadienne, Enfants de la guerre Canada (War Child Canada)<sup>199</sup>. Ce programme utilise une approche multimédia interactive pour combiner le hip-hop, la musique rap, la poésie, les arts visuels et les ressources de l'Internet dans le but d'encourager les étudiants du secondaire à se pencher sur certains thèmes du développement international, comme les droits de la personne, l'égalité entre le sexes et le règlement des conflits. Une série d'ateliers et de spectacles, centrés dans le milieu scolaire, permettront aux étudiants, y compris les jeunes marginalisés des écoles des quartiers défavorisés - de partager leurs idées en matière de consolidation de la paix, des droits de la personne, de la distribution équitable des ressources et du développement durable. Ce projet de 93 000 dollars est financé par l'Initiative le monde en classe de l'ACDI.

L'ACDI reconnaît volontiers qu'une plus grande participation du public à la coopération au développement est un facteur important en vue de renforcer l'efficacité de son travail, comme en témoigne d'ailleurs, sa Stratégie sur la participation du public 2001-2003. Celle-ci sera renouvelée en 2003, avec la participation d'un plus grand nombre de partenaires externes.

L'ACDI poursuivra son travail de façon stratégique auprès de certaines organisations canadiennes pour que le public canadien participe davantage au développement international, tout comme elle poursuivra l'embauche de canadiens dans la coopération internationale en appuyant les efforts de participation du public des partenaires canadiens de la société civile. L'Initiative de Help International<sup>200</sup> « Africa on the Move », par exemple, est un programme d'immersion en développement international pour les écoles de la Saskatchewan. En 2001-2002, 1 157 étudiants ont ainsi pu dialoguer avec des travailleurs africains en développement au cours de session d'un jour, organisée soit dans les écoles ou au parc thématique africain, conçu pour l'occasion.

L'ACDI accentuera également ses activités d'information du public et ses activités de participation avec les médias, y compris celles qui sensibilisent la population au nouveau partenariat canadien avec l'Afrique. L'Agence augmentera le nombre de Canadiens et Canadiennes qu'elle rejoint par le biais de son Programme des conférenciers, améliorera sa capacité de communication au niveau régional et développera davantage son programme d'expositions. De plus, des consultations publiques et en ligne sur les politiques et les cadres de programmes permettront de sensibiliser et d'accroître la participation du public aux programmes d'APD. Enfin, l'ACDI poursuivra son travail auprès de ses partenaires du secteur privé et public dans le cadre de son Programme partenaires en communications dans le but de promouvoir les projets conjoints et les activités qui proposent des solutions aux principaux défis mondiaux.

d'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie - deviendront membres de l'Union européenne en 2004.

L'ACDI viendra en aide à ces pays matures dans leur transition finale de bénéficiaire d'aide publique au développement (APD) ou d'aide publique (AP) du Canada à celle de partenaire égal. Le but principal de ce programme de transition est de raffermir et de prolonger les partenariats qui se sont développés lors des années de participation de l'ACDI, les résultats à long terme devant se traduire par la durabilité des réalisations de développement des pays reclassés.

Dans les pays reclassés d'Europe centrale et de l'Est, l'ACDI poursuivra le travail entrepris ces dernières années de façon cohérente et efficace, entreprendra une analyse des efforts passés pour mieux évaluer l'efficacité de ses programmes et mettra en œuvre un programme qui reflète le caractère et l'esprit de la nouvelle relation avec l'organisme responsable de l'Aide publique au développement de l'Europe centrale (APDEC). Le but de l'APDEC est d'appuyer la République tchèque, la Hongrie, la Pologne et la République slovaque dans leurs efforts en vue de développer leurs capacités comme donateurs. En temps et lieu, il est prévu que ces nouveaux donateurs travailleront étroitement avec le Canada dans le cadre d'initiatives trilatérales comme, par exemple, en Asie centrale ou dans le Caucase méridional.

#### 4.5.4 Des Canadiens et Canadiennes engagés

**Une meilleure perception de la valeur, de l'efficacité et du rendement des programmes d'APD et d'AP** s'avère un élément important de l'environnement porteur pour la prestation de l'aide canadienne. Les sondages indiquent un appui constant pour le programme d'aide. Toutefois, bien que huit canadiens sur dix appuient le programme d'aide, les préoccupations qu'ils ont en matière d'efficacité de l'aide viennent freiner leur appui à l'aide étrangère. Ces préoccupations découlent souvent d'un manque de renseignements sur les façons dont le programme d'aide fait une véritable différence dans la vie des gens. Elles puisent aussi leurs sources dans la croyance selon laquelle la corruption et le gaspillage font bon ménage dans les pays en développement et dans les bureaucraties de l'aide<sup>196</sup>. Inspirée par son Cadre de communications stratégiques 2002-2004, l'ACDI continuera de promouvoir une plus grande compréhension et un plus grand appui de la part du public à l'égard des enjeux de développement, ainsi que la reconnaissance de la nature et l'importance stratégique de la participation du Canada au monde en développement.

L'Agence appuiera également un plus grand nombre de projets éducatifs, dans le but de lui permettre de rejoindre un plus vaste public, en particulier celui des jeunes. « L'Initiative le monde en classe »<sup>197</sup> appuie le développement et la prestation de ressources éducatives, centrées dans le milieu scolaire, pour les étudiants canadiens et les enseignants jusqu'à la fin du secondaire. (voir encadré 19 : le développement de ponts à l'échelle mondiale). Ce programme se poursuivra, en particulier dans les régions de l'Ouest, de l'Est et du Nord du Canada. « L'Initiative journalisme pour le développement »<sup>198</sup> continuera d'appuyer les projets de

<sup>196</sup>Source : *Environics, Focus Canada 2002*, - l'Étude « Le rôle du Canada dans le monde »

<sup>197</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/imc>

<sup>198</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/journalisme>

ouverte à l'égard d'une variété de fournisseurs - y compris les fournisseurs canadiens, les fournisseurs des pays en développement ou les fournisseurs internationaux en régime de concurrence. L'Agence fera rapport sur les niveaux de l'aide liée et déliée dans le cadre de son Rapport ministériel sur le rendement (RMR)<sup>192</sup> soumis au Parlement.

Ce changement de politique vise à accroître l'efficacité de l'aide canadienne en permettant aux partenaires des pays en développement de faire leurs propres choix, tout en offrant aux fournisseurs des pays les moins développés, en particulier ceux de l'Afrique subsaharienne, la possibilité de faire des affaires. Cela permettra de réduire les coûts et d'accroître l'autonomie des pays en développement, tout en reflétant leurs préférences et priorités. Toutefois, plusieurs pays en développement n'ont toujours pas la capacité d'administrer un système d'appel d'offres international. Aussi, auront-ils besoin d'assistance technique pour y parvenir.

#### 4.5.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

L'ACDI a commencé à réduire le nombre de secteurs dans lesquels elle intervient : les plus récents cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) identifient deux ou trois priorités (au lieu de cinq ou six, par le passé). Celles-ci sont établies conjointement par le Canada et les pays concernés. L'Agence poursuivra ses efforts en vue d'investissements accrus dans les Priorités de développement social (PDS)<sup>193</sup> : la santé et la nutrition, la lutte au VIH/sida, l'éducation de base et la protection des enfants. De plus, au cours des prochaines années, l'ACDI mettra en œuvre des politiques et des programmes dans d'autres secteurs prioritaires, comme l'agriculture et le développement du secteur privé.

#### 4.5.3 Concentration géographique adéquate

L'ACDI reconnaît que le fait de concentrer son aide au développement sur un nombre restreint de pays les plus pauvres du monde s'avère un facteur important dans le cadre d'une plus grande efficacité de l'aide. À la fin de 2002, l'ACDI a sélectionné un groupe initial de pays les plus pauvres du monde pour des investissements accrus dans un nombre limité de secteurs<sup>194</sup>. Ces pays sont : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie (voir Chapitre 3, Nouvelles orientations). Conformément au Plan d'action du G8 de 2002<sup>195</sup>, plus de la moitié de ces pays proviennent d'Afrique, le continent le plus pauvre du monde. Les programmes actuels avec les autres pays se poursuivront. La taille des investissements accrus dans les pays sélectionnés repose sur une variété de facteurs, dont le montant des ressources additionnelles dont pourra disposer l'ACDI.

Le « retrait progressif » de pays de la coopération technique est une réussite qui favorisera également une plus grande concentration géographique. Au cours des trois prochaines années, un certain nombre de pays seront reclassés. Il s'agit de ceux qui ont accédé à un nouveau statut d'autonomie. Huit pays d'Europe centrale et de l'Est - la République tchèque, la République

<sup>192</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/INFT/IMAGES.NSF/VL/Umages/Publications2/\\$file/cida102dpr\\_f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INFT/IMAGES.NSF/VL/Umages/Publications2/$file/cida102dpr_f.pdf)

<sup>193</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.msrf/val/FE101344B588702B85256C95005F0CFB?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.msrf/val/FE101344B588702B85256C95005F0CFB?OpenDocument)

<sup>194</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.msrf/val/FE101344B588702B85256C95005F0CFB?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.msrf/val/FE101344B588702B85256C95005F0CFB?OpenDocument)

<sup>195</sup><http://www.g8.gc.ca/kananaskis/affraction-fr.asp>



propres priorités de développement, de gérer leurs propres programmes de développement, de même que faire valoir leurs intérêts auprès des gouvernements. Ainsi, en Inde, au Népal et au Sri Lanka, l'Agence poursuit une initiative d'importance : celle de consolider les nombreux petits fonds locaux de ces pays en un fonds national dans chacun d'entre eux, ce qui leur permettrait d'appuyer les programmes locaux et d'en augmenter l'efficacité et la flexibilité.

Les programmes spontanés de l'ACDI avec ses partenaires canadiens devront se conformer au fait que les activités seront conçues, mises en œuvre et qu'elles feront l'objet d'un suivi, sur la base d'un véritable partenariat avec les partenaires des pays en développement, dans la perspective que le partenaire local aura la capacité d'assurer la survie des activités et des résultats de développement, une fois que prendra fin l'appui de l'Agence. Cela est tout à fait conforme aux objectifs des partenaires canadiens de l'Agence. En Afrique, par exemple, le Canadian Physicians for Aid and Relief (CPAR)<sup>190</sup> a mis sur pied un comité international de programmes, composé de représentants de l'Afrique et du Canada, qui a le pouvoir d'orienter le travail de CPAR dans plusieurs pays africains.

### *Délitement de l'aide*

Plusieurs sont d'avis que la pratique selon laquelle les fonds de l'aide doivent être utilisés dans les pays donateurs mine l'efficacité de l'aide. Le coût de l'aide liée s'avère souvent plus élevé, elle est peu propice au développement des capacités locales ou à la prise en charge locale et elle ne favorise pas la libéralisation du commerce ou le démantèlement des barrières qui nuisent aux investissements.

Dans le but de se conformer aux Recommandations proposées par le CAD en 2001 sur le déliement de l'aide aux pays les moins développés (PLMD)<sup>191</sup>, l'ACDI a réformé sa propre politique sur l'aide liée. Celle-ci, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2003, annule la précédente exigence qui fixait le contenu canadien de l'aide bilatérale à l'Afrique sub-saharienne et aux pays les moins développés à 50 p. 100 et à 66 p. 100 pour tous les autres pays. L'ACDI utilise maintenant une nouvelle définition de l'aide liée, plus conforme à la définition du CAD. Cette dernière s'appuie sur le concept d'éligibilité des pays autres que le Canada d'avoir accès aux fonds de l'APD. Cette nouvelle politique permet à l'Agence d'adopter une position contractuelle

<sup>190</sup><http://www.cpar.ca/>  
<sup>191</sup><http://www.oecd.org/pdf/M00002000/M00002076.pdf>



améliorer l'effet multiplicateur de ses politiques et favoriser le partage des connaissances entre eux.

Ainsi, en Asie, l'Agence s'appuiera sur son travail auprès des agences régionales et multilatérales pour accroître l'impact en terme de politiques de ses programmes et la cohérence en matière d'orientations de politique, particulièrement dans le domaine de la santé, de la réforme économique, de l'égalité entre les sexes et de l'environnement. L'ACDI veillera également à améliorer la qualité et l'efficacité des programmes des agences d'aide humanitaire internationales, par l'intermédiaire d'un plus grand dialogue sur les politiques, de concert avec des pays progressistes. L'Agence collaborera, par exemple, avec ses partenaires des Nations Unies, des ONG et d'autres donateurs dans le but d'uniformiser la collecte et l'utilisation des renseignements sur l'état des populations en situations d'urgence. Cette initiative permettra d'améliorer la coordination de efforts et de prendre des décisions éclairées sur l'attribution des ressources.

**La prise en charge locale** s'avère un élément clé de la planification des programmes de développement de l'ACDI. Selon la prise en charge locale, les stratégies et les orientations de développement sont fixées par les pays bénéficiaires - leurs gouvernements et/ou leur population - plutôt que par les donateurs. La prise en charge locale signifie également que la gestion des ressources humaines et financières, déployées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, relève de la responsabilité des pays bénéficiaires. La responsabilité locale confirme que les efforts des donateurs répondent à des priorités locales et que les initiatives appuyées par les programmes de développement se révéleront durables au fil du temps.

L'ACDI poursuivra son travail pour que la prise en charge locale soit appuyée et qu'elle se concrétise à l'aide de processus de consultation qui font appel au gouvernement, à la société civile et aux autres groupes dans ces pays en développement. Ainsi, le Fonds canadien pour l'Afrique<sup>188</sup>, par l'intermédiaire de son appui à la NPEDA<sup>189</sup>, met l'accent sur la prise en charge locale par les Africains du processus de développement. Dans le cadre de ce nouveau partenariat, les conditions pour le développement sont fixées par les Africains eux-mêmes, avec l'aide des partenaires en développement. En Bolivie, le Cadre de développement programme-pays est conforme au cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) et l'Agence s'y penchera de nouveau avec leur nouvelle administration. En Russie, le gouvernement est véritablement aux commandes. Bien que la Russie soit un membre du G8, elle doit cependant faire face à des défis politiques, économiques et sociaux au moment même où elle opère la transition vers un système plus démocratique et une économie de marché. Leurs besoins bien articulés - axés principalement dans le domaine de la gouvernance et de la société civile - sont les principaux pilotes du programme de l'ACDI en Russie (voir encadré 14 : l'ACDI et les programmes de gouvernance en Russie).

La prise en charge locale ne se limite pas uniquement aux organismes gouvernementaux. En Asie, dans des pays comme le Bangladesh et l'Inde, la stratégie axée sur les collectivités a pour but de développer les capacités des organisations locales. Cela leur permet de mieux définir leurs

La nature même de la cohérence accrue des politiques signifie que les politiques gouvernementales doivent travailler conjointement à renforcer les objectifs communs plutôt que d'agir à contresens. De nos jours, les investissements et le commerce avec les pays en développement surpassent largement l'aide au développement et la nécessité de veiller à ce que les principales politiques qui touchent à ces trois domaines travaillent en tandem n'a jamais été aussi forte. Dans notre monde interdépendant, les enjeux autres que ceux de l'aide, y compris le crime international, la stabilité financière globale, la sécurité et la paix, le rôle des militaires dans le maintien de la paix, le commerce international, un niveau d'endettement insoutenable, ainsi que d'autres facteurs sont autant d'éléments qui peuvent influencer le développement.

De concert avec d'autres agences de développement progressistes, l'ACDI travaille à favoriser la cohérence des politiques adoptées par le gouvernement du Canada à l'égard des pays en développement, en plus de s'engager dans la collaboration avec d'autres agences et ministères gouvernementaux canadiens en vue de parvenir à cet objectif. L'Agence a adopté un certain nombre de mesures pour améliorer ses capacités dans le domaine du commerce international et de l'environnement, en partie pour que la perspective de développement puisse influencer la prise de positions des politiques du gouvernement canadien dans le cadre des négociations d'accords multilatéraux.

Ainsi, en plus de favoriser un certain nombre d'initiatives destinées à développer la capacité des pays en développement de participer, de façon constructive, au système commercial international (voir Section 4.4.1), des fonctionnaires supérieurs de l'Agence participent activement à la formulation de positions en matière de politiques commerciales canadiennes dans le cadre des négociations commerciales multilatérales, comme celles de l'OMC<sup>186</sup> et de l'Accord de libre-échange des Amériques (ALEA)<sup>187</sup>. Mais, l'élimination des barrières qui limitent l'accès des pays les plus pauvres au commerce ne peut attendre la fin des négociations. C'est pourquoi l'ACDI a appuyé l'adoption de la nouvelle Politique d'accès au marché du Canada. Cette politique, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2003, permet à la presque totalité des exportations des pays les plus pauvres d'entrer au pays exempts de droits et hors quota.

La cohérence dans les politiques s'avère toute aussi importante au sein de la communauté des donateurs et des pays en développement pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre de programmes d'aide au développement. Une telle cohérence est indispensable pour appuyer la prise en charge locale et l'efficacité de l'aide. Les Cadres de programme-pays de l'ACDI s'appuieront de plus en plus sur les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) et sur les Plans nationaux de développement (PND) ou leur équivalent et favoriseront un plus grand dialogue sur les politiques et une plus grande cohérence des orientations de politique, tout en tenant compte des répercussions des politiques autres que celles de l'aide sur l'aide au développement (voir encadré 20 : Cadres de développement programme-pays). Au moment où l'Agence délaisse la gestion de projets pour mieux influencer les orientations de politique, il devient indispensable pour elle de conclure des alliances stratégiques avec ses partenaires pour

<sup>186</sup><http://www.wto.org/indexfr.htm>  
<sup>187</sup><http://www.fta-a-la.org/>

<sup>180</sup><http://www.vaccinalliance.org/home/index.php>  
<sup>181</sup><http://www.wfp.org/index2.html>  
<sup>182</sup><http://www.unicef.org/french/>  
<sup>183</sup><http://www.unaids.org/>  
<sup>184</sup>[http://www.shell.ca/main\\_f.html](http://www.shell.ca/main_f.html)  
<sup>185</sup><http://www.defensor.gov.bo/>

Enfin, l'Agence est à mettre au point un portefeuille de ses stratégies axées sur les programmes, lequel sera utilisé pour informer et modeler les efforts futurs, de façon à ce que les meilleures pratiques soient fermement intégrées au travail de toute l'Agence. Un guide d'introduction et un guide opérationnel, en cours de développement, viendront aider le personnel dans la transition vers des stratégies axées sur les programmes.

En 2000, de concert avec d'autres donateurs, l'ACDI a accepté d'appuyer le Plan stratégique proposé par le DDP et a consenti de participer à un mécanisme de financement. Au total, huit agences de donateurs collaborent ensemble, par le biais d'un comité composé des donateurs et du DDP. Ce mécanisme de financement conjoint renforce l'engagement des donateurs à l'égard des objectifs du DDP, évite le double emploi, favorise la gestion des ressources et s'assure des ressources nécessaires pour l'exécution de toutes les activités comprises dans le Plan stratégique. L'ACDI consacra 5 millions de dollars au cours des cinq prochaines années à cette initiative, y compris le coût des services d'un conseiller canadien (coopérant) qui travaille directement au sein de DDP.

Le Canada appuie l'Institut national de protection des droits de la personne de Bolivie, le Defensor del Pueblo (DDP) (ou Ombudsman)<sup>185</sup> créé en 1997. Le DDP établit un pont entre la société civile et l'état. Ses objectifs sont de protéger la population des violations des droits de la personne, de même que de promouvoir et d'éduquer le public en matière de droits de la personne et ce, dans le but de créer une culture axée sur le respect. Le DDP garantit le respect des droits de la personne, tels qu'ils sont définis dans la loi Bolivienne, au sein des activités administratives du secteur public et des services publics.

#### Encadré 18 : Consolider les droits de la personne en Bolivie

L'ACDI poursuivra aussi ses stratégies en matière de programmes avec des partenaires multilatéraux. Parmi celles-ci figurent les partenariats, à la fois public et privé de « l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (AMVV)<sup>186</sup> » et l'Initiative « aliments plus » qui réunit le Programme alimentaire mondial (PAM)<sup>181</sup> et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)<sup>182</sup> et dont l'objectif est de veiller à ce que les femmes et les hommes qui en ont besoin aient accès à un ensemble d'aliments, de micronutriments et des produits de santé de survie. Une stratégie digne d'être soulignée fait appel à un partenariat, à la fois public et privé, entre ONUSIDA<sup>183</sup> et Shell International<sup>184</sup>. Ce partenariat prévoit utiliser un processus d'engagement fondé sur des scénarios pour aider à développer une meilleure compréhension de l'évolution du sida en Afrique, en ciblant particulièrement les répercussions et conséquences de la pandémie.

De plus, de récents changements au cadre des accords de la Direction générale du Partenariat canadien avec les universités leur garantissent que les prochains appels d'offre pour le financement permettront d'uniformiser davantage les propositions de programmes en fonction des nouvelles orientations de l'ACDI.

Le programme de l'ACDI en Bolivie comprend un certain nombre d'éléments des nouvelles stratégies en matière de programmes, y compris une meilleure coordination entre les donateurs.



Approche sectorielle (SWAp), une Approche sectorielle (SWAp) en cours dans le domaine de l'éducation en cours en Tanzanie, sans compter un appui au budget général, dans le cadre d'un Mécanisme d'appui budgétaire à la lutte contre la pauvreté, et la possibilité d'un appui budgétaire provenant de plusieurs donateurs pour le programme de sécurité alimentaire du Ghana.

*Encadré 17 : Approche sectorielle (SWAp) en éducation au Burkina Faso*

L'ACDI joue un rôle actif dans l'éducation de base au Burkina Faso depuis plus d'une décennie. L'Agence appuie présentement trois volets du Plan décennal de développement de l'éducation de base (PDDEB) du Burkina Faso : (i) un plus grand accès à l'éducation de base; (ii) une meilleure qualité et une plus grande efficacité de l'éducation de base; (iii) de meilleures capacités institutionnelles et de gestion de système, particulièrement dans le domaine de la gestion financière et celle des contrats. L'ACDI consacrera 50 millions de dollars à la mise en œuvre du PDDEB en trois phases.

L'ACDI a adopté une nouvelle stratégie de programme en appui au PDDEB au Burkina Faso. Cette stratégie repose sur une approche sectorielle dans le cadre de laquelle le pays s'approprie le programme et coordonne les partenaires et les opérations, selon un financement conjoint et des procédures harmonisées. Un accord-cadre entre le gouvernement du Burkina Faso et tous ses partenaires financiers et techniques (les donateurs) précise les procédures de coopération, y compris les procédures de gestion, de suivi, d'évaluation et de contrôle. L'Agence fait partie d'un noyau central de donateurs qui s'est engagé à appuyer la mise en œuvre du PDDEB. L'Agence procédera à un suivi serré avec ses partenaires. Les déboursés sont sujets à ce que le gouvernement du Burkina Faso réalise les objectifs du PDDEB, marque des progrès et réponde aux demandes pour une gouvernance efficace et transparente.

En Asie, l'Agence prévoit augmenter son appui et sa programmation selon les priorités établies dans les CSLP dans la plupart des pays partenaires. La participation à des mécanismes de financement de mise en commun, comme les Stratégies de gestion sectorielle (SWIM), sera accrue. Dans les Caraïbes, l'Agence poursuit son programme régional conjoint de lutte contre le VIH/sida avec d'autres donateurs et elle analyse la possibilité de participer à une Approche sectorielle en éducation en Guyane et en Jamaïque, de même qu'à des Approches sectorielles (SWAP) en environnement et à des programmes régionaux de développement du commerce. En Europe centrale et de l'Est, parmi les exemples de programmes innovateurs figurent un programme régional de réhabilitation et de distribution d'électricité en Europe du Sud-est et le Programme d'initiatives locales qui favorise le développement de la société civile dans de nombreux pays.

L'ACDI poursuivra aussi sa recherche en vue de développer de nouvelles stratégies en matière de programmes avec d'autres donateurs. En Europe centrale et de l'Est, par exemple, le programme des Balkans prévoit une coopération étroite avec l'Agence de coopération internationale japonaise (JICA)<sup>179</sup> en vue d'améliorer la prestation de soins de service de santé aux gens souffrant d'invalidité physique. L'Agence investira 1,5 million de dollars dans le développement des capacités et des politiques de ce secteur et l'Agence d'aide japonaise versera plusieurs millions de dollars pour améliorer les infrastructures.



Au cours des prochaines années, l'ACDI poursuivra la réorientation de ses programmes dans les pays les plus pauvres en fonction de nouvelles stratégies en matière de programmes axées sur les principes d'une plus grande efficacité de l'aide, en délaissant les stratégies traditionnelles axées sur les projets pour des formes plus programmatiques de coopération au développement.

Les nouvelles stratégies programmatiques garantiront que les projets seront intégrés à des stratégies globales qui appuient la mise en œuvre de programmes de développement conçus localement. Au niveau macro, le Cadre de développement intégré (CDI)<sup>177</sup> et les Cadres

stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP)<sup>178</sup> proposent aux donateurs un cadre pour le développement de programmes, conformes aux priorités des pays en développement. Les programmes des donateurs peuvent comprendre l'appui à un plan national de lutte contre la pauvreté, l'appui à un plan national de développement d'un secteur, comme celui de la santé (les approches sectorielles ou SWAP) ou à un programme multinationale en vue d'administrer le partage des ressources naturelles, comme un bassin fluvial. Les donateurs peuvent contribuer à un fonds commun ou apporter un appui à des activités précises associées au plan national. Toutes les stratégies axées sur les programmes partagent les mêmes caractéristiques : le leadership est assumé par le pays ou l'organisation hôte; il existe un seul programme et un seul cadre budgétaire; la coordination entre donateurs et l'harmonisation des procédures est de mise; la priorité est accordée au renforcement des capacités gouvernementales et à la décentralisation de la gestion en faveur des partenaires locaux. Le rythme et l'ampleur de cette décentralisation reposent sur une analyse rigoureuse des risques et sont établis de concert avec tous les partenaires.

La transition vers de nouvelles stratégies de programmes a des répercussions inévitables sur les programmes, les pratiques et la conduite de l'ACDI, ainsi que sur ceux des autres donateurs. L'appui à la prise en charge locale, par exemple, fait souvent appel à de nouveaux modèles de développement des capacités qui délaissent l'assistance technique Nord-Sud en faveur d'une coopération Sud-Sud. L'harmonisation des procédures entre les donateurs exigera davantage de flexibilité et de volonté de la part des donateurs, comme l'ACDI, qui acceptent le partage d'un ensemble commun de processus ou bien, quand cela est possible, qui s'appuient sur des procédures déjà en place dans un pays bénéficiaire.

L'Agence commence déjà à s'adapter à ces défis considérables, en accroissant sa participation à des stratégies axées sur les programmes, particulièrement en Afrique où elle participe déjà à un plus grand nombre de ces types d'ententes. Parmi les initiatives planifiées au cours des prochaines années figurent un programme de financement pour les ministères de l'Éducation du Burkina Faso, du Mali et du Mozambique; pour le ministère de la Santé du Mali (voir encadré 17 : approches sectorielles en éducation au Burkina Faso); un programme de financement pour une stratégie de réforme de la justice en Éthiopie qui jette les bases d'une

<sup>177</sup> Selon la stratégie du Cadre de développement intégré (CDI) de la Banque mondiale, les pays peuvent escompter une réduction plus efficace de la pauvreté en accentuant l'interdépendance de tous les éléments du développement - social, politique, économique, écologique et culturel. Les Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté de la Banque mondiale précisent les défis de développement d'un pays et les plans et priorités du gouvernement en vue de réduire la pauvreté et d'appuyer la croissance économique. Ils s'appuient sur un vaste processus de consultation qui fait appel aux ressources du gouvernement, de la société civile et des donateurs.

ses orientations de politique et ses programmes-pays et de veiller à ce qu'une meilleure coordination existe entre les mécanismes multilatéraux et ceux des programmes-pays.

L'Agence travaille également avec d'autres niveaux de gouvernement au Canada - fédéral, provincial/territorial et municipal - dans de nombreux projets et de programmes. Au niveau fédéral, des ministères, comme Santé Canada<sup>165</sup> et le ministère de la Justice<sup>166</sup>, offrent des services techniques ou agissent comme maîtres d'œuvre dans certains projets de l'ACDI. La nouvelle initiative Partenaires pour la coopération internationale en matière de gouvernance et de gestion du secteur public<sup>167</sup>, composée de quarante-quatre ministères, agences et organismes de recherche (comme le Centre de recherche sur le développement international (CRDI)<sup>168</sup>), offre à ses homologues des pays en développement les services de recherche, d'assistance technique, tout en favorisant les échanges. Au niveau provincial, les ministères de l'énergie et des ressources naturelles ont agi comme maîtres d'œuvre, tout comme l'a fait la Fédération canadienne des municipalités (FCM)<sup>169</sup>, ainsi qu'un certain nombre de municipalités.

Le Fonds canadien d'action contre les mines terrestres<sup>170</sup> (voir encadré 16 : collaboration interministérielle sur les mines terrestres) illustre comment l'ACDI participe à une initiative horizontale du gouvernement fédéral contre les mines terrestres.

*Encadré 16 : collaboration interministérielle contre les mines terrestres*

Le 29 novembre 2002, le jour du cinquième anniversaire de la signature par le Canada de la Convention sur la prohibition, l'utilisation, l'entreposage, la production et le transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction, celui-ci a annoncé l'allocation de 72 millions de dollars additionnels, sur une période de cinq ans, au Fonds canadien d'action contre les mines terrestres. Le Fonds canadien d'action contre les mines terrestres, créé en 1997, appuie neuf activités de déminage dans le monde dans le cadre d'une collaboration interministérielle unique entre l'ACDI, le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)<sup>171</sup>, Industrie Canada<sup>172</sup> et le ministère de la Défense nationale (MDN)<sup>173</sup>

Pour l'ACDI, les mines terrestres constituent un obstacle majeur à la consolidation de la paix, à la réconciliation et au développement. Aussi, appuie-t-elle le déminage, la prise de conscience des risques des mines et l'assistance aux victimes, par le renforcement des capacités des organisations locales. Le MAECI<sup>174</sup> assume le rôle principal pour ce qui est de faire régner la Convention, de formuler des politiques, de procéder au suivi et au contrôle selon la Convention et de la faire connaître auprès des Canadiens. Le MAECI<sup>175</sup> travaille également avec le ministère de la Défense nationale (MDN)<sup>176</sup> pour aider les pays à détruire leurs stocks de mines terrestres. Le Ministère de la Défense a mis sur pied le Centre canadien des technologies d'action antiminés dans le but de faciliter la recherche et le développement des technologies appropriées, à bon marché et durables, pour détecter et neutraliser les mines, assurer la protection personnelle, l'aide aux victimes et proposer des alternatives aux mines terrestres.

<sup>165</sup><http://www.hc-sc.gc.ca/>  
<sup>166</sup><http://www.international.gc.ca/>  
<sup>167</sup><http://canada.justice.gc.ca/>  
<sup>168</sup><http://www.idrc.ca/fr/>  
<sup>169</sup><http://www.fcm.ca/>  
<sup>170</sup><http://www.mines.gc.ca/>  
<sup>171</sup><http://www.dait-macti.gc.ca/>  
<sup>172</sup><http://www.dnd.ca/>  
<sup>173</sup><http://www.dait-macti.gc.ca/>  
<sup>174</sup><http://www.dnd.ca/>

partenaires pour veiller à ce que les programmes d'aide se complètent et appuient la prise en charge locale et les stratégies de partenariat.

Les donateurs, y compris l'ACDI, ses partenaires canadiens et les agents d'exécution, ont un nouveau rôle à jouer dans les pays en développement : celui de partenaires et d'animateurs plutôt qu'exécutants de projets. Ce rôle se concentre sur le renforcement de la capacité des partenaires des pays en développement, à l'aide d'un plus grand dialogue sur les politiques, pour leur permettre d'assumer progressivement le contrôle sur tous les aspects de leur développement. L'ACDI établira de façon énergique ses orientations en matière de programme-pays au sein des cadres locaux, identifiés par les pays en développement, particulièrement, à l'aide du processus des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) si l'Agence est convaincue que ce processus repose sur une approche participative légitime.

L'une des étapes importantes en vue d'établir de véritables partenariats entre les donateurs et les partenaires des pays en développement réside dans la coordination des activités des donateurs, dans la mesure du possible sous la direction des partenaires des pays en développement, et l'**harmonisation des pratiques d'aide**. Cela permettra de réduire les coûts de transaction, de développer la capacité des pays et d'améliorer l'efficacité du développement.

Comme elle l'a souligné dans son *L'annonce de politique pour une plus grande efficacité de l'aide*, l'Agence s'est engagée à redoubler d'efforts pour parvenir à une plus grande harmonisation entre ses processus et procédures et ceux des autres donateurs. L'ACDI participe présentement à une variété d'activités de coordination avec les autres donateurs, de même qu'à des projets conjoints et au financement de programme avec d'autres donateurs. Ces projets varient en fonction des circonstances de chaque pays. L'encadré 17 : les approches sectorielles en éducation au Burkina Faso et l'encadré 18 : renforcement des droits de la personne en Bolivie sont autant d'exemples de la participation de l'ACDI à la coordination entre les donateurs. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI intensifiera ses activités et poursuivra son évaluation de l'environnement opérationnel et de réglementation pour déterminer là où le besoin de compter sur des autorités additionnelles pour participer à des stratégies conjointes de financement pourrait se faire sentir. L'Agence travaillera aussi à mettre en œuvre ces nouveaux principes et ces nouvelles pratiques en matière d'harmonisation entre les donateurs, lesquels furent adoptés lors d'un Forum de haut niveau sur l'harmonisation en février 2003, après que l'Agence eut aidé à les identifier.

**Les partenariats de l'ACDI avec les organisations multilatérales** comme les Nations Unies<sup>162</sup> et les institutions financières internationales (IFI), comme la Banque mondiale<sup>163</sup> et le Fonds monétaire international (FMI)<sup>164</sup>, sont aussi très importants. De nos jours, l'ACDI consacre le tiers de toute son aide au développement aux mécanismes multilatéraux et les déboursés multilatéraux représentent environ le quart du budget de l'ACDI. L'Agence poursuivra son approche stratégique en privilégiant la cohérence, la concentration, la sélectivité et l'avantage comparatif au sein du système multilatéral. En 2003-2004, l'Agence se penchera sur les façons de rendre les organisations multilatérales encore plus efficaces et cohérentes, de mieux les utiliser et d'avoir accès au savoir dont elles disposent dans le but d'améliorer la formulation de

<sup>162</sup><http://www.un.org>

<sup>163</sup><http://www.banquemondiale.org/>

<sup>164</sup><http://www.imf.org/external/ftc/index.htm>



Les partenaires des pays en développement, comme il est fait mention dans les stratégies nationales de développement et dans les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP).

L'Agence a déjà opéré cette transition. Comme elle l'a souligné dans son *Énoncé de politique pour une plus grande efficacité de l'aide*<sup>161</sup>, l'Agence développera une stratégie qui accordera la priorité aux programmes spontanés qui viennent appuyer les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. En 2003-2004, l'Agence entreprendra une révision de ces initiatives afin de s'assurer d'une plus grande cohérence entre les programmes de ses partenaires et ses nouvelles orientations et poursuivra les discussions avec ces derniers pour définir la façon de les mettre en œuvre.

Au cours des trois prochaines années, l'Agence identifiera les possibilités d'adopter de nouvelles stratégies en matière de programmes en Afrique et au Moyen-Orient, reconnaissant par là que des pays différents, des situations régionales et institutionnelles différentes, exigent un bon dosage des modalités de programme. Dans les Amériques, l'environnement économique, politique et décisionnel plus mature de plusieurs pays partenaires favorisent un plus grand recours aux programmes spontanés. En Asie, le ratio actuel, soit d'environ 75 p. 100 de programmes dirigés et 25 p. 100 de programmes spontanés, sera maintenu en 2003-2004. Les programmes spontanés les plus importants se trouvent en Chine, en raison des intérêts canadiens dans ce pays. Au cours des trois prochaines années, les programmes dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est seront plus directs, plus concentrés et mieux ciblés - dans certains pays, l'Agence y parviendra en modifiant la proportion des programmes spontanés et de programmes dirigés, dans d'autres en ciblant davantage les dépenses sur des pays au sein d'une sous-région ou dans quelques secteurs clés.

De concert avec ses partenaires canadiens, l'ACDI explorera de nouvelles façons de combiner les forces des deux stratégies de programmes : dirigées et spontanées. Au fur et à mesure que les accords de contribution avec les partenaires canadiens viendront à échéance et que ceux-ci soumettront de nouvelles propositions, l'Agence veillera à bien les guider dans ses nouvelles orientations.

### *Des partenariats, axes sur le consensus et la collaboration*

Parmi les partenaires de l'ACDI figurent les gouvernements des pays en développement, la société civile (comme les ONG, les organismes communautaires, les universités et organismes de recherche) au Canada et dans les pays en développement, le secteur privé, les institutions régionales et multilatérales, des donateurs bilatéraux, ainsi que d'autres ministères gouvernementaux canadiens. Des partenariats, axés sur le consensus et la collaboration, sont indispensables à la création d'un environnement porteur propice à un développement durable et efficace.

Le concept du partenariat repose sur le principe d'un partage équitable des droits et responsabilités. Deux conséquences découlent de ce concept : un nouveau rôle pour les donateurs dans les pays en développement et la nécessité d'établir une meilleure coordination entre les



## 4.5 Stratégies de Résultats porteurs

Les stratégies de Résultats porteurs représentent l'approche par laquelle l'Agence tente de parvenir à une gamme optimale de programmes internationaux bien choisis. Parmi ces stratégies de Résultats porteurs figurent une orientation de programmes appropriée, une concentration sectorielle et thématique adéquate, une forte concentration géographique et des Canadiennes engagées.

Ces stratégies reposent sur les principes internationaux en vue d'une plus grande efficacité de l'aide<sup>60</sup>. Ceux-ci figurent également dans les stratégies des partenaires canadiens de l'ACDI. Ces principes comprennent la prise en charge locale, une coordination accrue entre les donateurs, des partenariats renforcés, une stratégie axée sur les résultats et avantage de cohérence entre les politiques d'aide et les autres politiques. Les progrès dans la mise en œuvre de ces stratégies créent l'environnement porteur qui permet de réaliser des gains à long terme en matière de développement.

### 4.5.1 Une orientation de programmes appropriée

*Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés*

Les programmes spontanés (c.-à-d., non sollicités) constituent le moyen par lequel l'ACDI appuie des activités conçues et exécutées par ses partenaires, de la société civile comme du secteur privé, le tout conformément à son mandat et à ses priorités. Les programmes dirigés, de leur côté, font appel à la participation directe de l'Agence dans la conception et la gestion des initiatives. Un troisième type de programmes, le financement de base, constitue l'appui institutionnel à des partenaires comme les ONG internationales, les autres agences de développement et les organisations et institutions des pays en développement. Comme tel, cet appui est davantage lié au mandat d'une organisation qu'à des activités précises. Le défi pour l'Agence est de parvenir à un juste équilibre entre ces types de programmes, tout en se conformant à ses nouvelles orientations de politique.

L'ACDI a une longue tradition, couronnée de succès, de programmes spontanés avec ses partenaires canadiens et ceux des pays en développement. C'est ainsi que les programmes spontanés ont permis la création de partenariats mutuellement profitables entre les organisations canadiennes et leurs homologues des pays en développement. Ces partenariats favorisent et mobilisent le développement du savoir, de l'expérience et de la créativité de la société civile et du secteur privé, à la fois au Canada et dans les pays en développement. L'appui financier de l'Agence leur permet d'avoir un effet multiplicateur auprès d'autres sources de financement et les partenaires canadiens demeurent parmi les plus grands défenseurs du programme d'aide au développement du Canada. L'Agence peut s'appuyer sur ces forces, alors qu'elle s'apprête à mettre davantage l'accent sur la prise en charge locale et les partenariats renforcés. Il est de plus en plus important que les programmes spontanés répondent aux besoins et priorités exprimés par

Les plans de l'Agence en vue de miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation après un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité prévoient :

- développer de nouvelles stratégies innovatrices pour travailler avec les états fragilisés par les crises, à la lumière des nouvelles réalités mondiales (de concert, par exemple, avec des partenaires comme le MAECI<sup>154</sup> et le CRDI<sup>155</sup>), intégrer davantage dans ses programmes des initiatives de prévention de conflit ou de réconciliation après un conflit et se familiariser davantage avec les causes profondes des conflits;
- poursuivre l'aide en vue d'éliminer l'utilisation des mines terrestres, y compris les efforts pour encourager les pays à inclure des stratégies de déminage dans leur CSLP et leurs stratégies nationales de développement;
- favoriser l'intégration de l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de la prévention des conflits, du maintien de la paix et de la reconstruction à la suite d'un conflit;
- renforcer la prévention, la gestion et le règlement des conflits panaméricains et régionaux, par le biais du Fonds canadien pour l'Afrique<sup>156</sup>. L'objectif poursuivi est de renforcer les capacités de la nouvelle Union africaine de remplir son mandat de paix et de sécurité et de répondre aux problèmes régionaux de sécurité, à l'aide d'efforts ciblés en Afrique de l'Ouest pour aider à la constitution de collectivités plus sûres;
- accroître les programmes de l'ACDI destinés à répondre aux besoins particuliers de protection des enfants marqués par la guerre, y compris aider à accroître l'étendue, l'efficacité et la crédibilité de leur contribution à la consolidation de la paix et au travail de prévention des conflits;
- poursuivre l'appui à la participation des forces policières canadiennes aux efforts des pays en développement en vue de restaurer la sécurité humaine, la stabilité sociale et la règle de droit comme éléments de base d'un développement durable significatif.

#### Encadré 15 : L'Arrangement sur la police canadienne

L'Arrangement sur la police canadienne (APC) réunit l'expertise canadienne en matière de politique étrangère, de forces policières et de développement. En 2000, l'ACDI, le MAECI<sup>157</sup>, le Solliciteur général<sup>158</sup> et la GRC<sup>159</sup> ont mis sur pied l'APC, - dans le cadre d'un accord administratif interministériel doté d'un budget de 10 millions de dollars sur une période de deux ans - pour permettre le déploiement rapide des officiers de police de la GRC et d'autres corps policiers dans le cadre des missions multilatérales de maintien de la paix. L'APC prévoit le déploiement de personnel policier canadien en vue de faire le suivi, de conseiller et de former leurs homologues locaux des pays en développement qui ont du vivre un conflit récent, et ce, pour les aider à mener à bien leur travail de policiers conformément aux principes démocratiques. Par l'intermédiaire de l'APC, l'ACDI a appuyé le déploiement des Officiers de police canadiens en Bosnie, au Timor Oriental, au Guatemala, en Guinée, au Kosovo et en Sierra Leone.

<sup>154</sup><http://www.dfat-maeci.gc.ca>  
<sup>155</sup><http://www.idrc.ca/ft/>  
<sup>156</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/webcountry.nsf/vall/8C8625DB6216018A85256C8D005B0551?OpenDocument>  
<sup>157</sup><http://www.dfat-maeci.gc.ca>  
<sup>158</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/sida.htm>  
<sup>159</sup>[http://www.rcmp-grc.gc.ca/index\\_f.htm](http://www.rcmp-grc.gc.ca/index_f.htm)

Encadré 14 : L'ACDI et le programme de gouvernance en Russie

La gouvernance et la société civile constituent les deux principaux thèmes du nouveau Cadre de programme de Russie. Les plans de l'Agence s'appuient sur le principe que la durabilité d'une économie de marché et d'une culture politique démocratique repose sur de saines institutions et une bonne gouvernance. L'ACDI complète la mise au point d'un programme-cadre de 10 millions de dollars pour appuyer les efforts du gouvernement russe en vue de réformer l'administration publique. Ce Programme comprend une prestation efficace de conseils de haut niveau et d'orientation en matière de politiques auprès du gouvernement russe dans les domaines du fédéralisme fiscal, des relations interbudgétaires, de politiques de développement économique régional et des problèmes du Nord de la Russie. Ce programme prévoit un appui aux domaines de la réforme des cadres supérieurs de la fonction publique, du fédéralisme (accords fédéral-régional) et de la transparence du processus décisionnel de la fonction publique.

- accroître, avec l'appui du Fonds canadien pour l'Afrique<sup>149</sup> et d'autres programmes, la capacité, la transparence et les stratégies participatives du secteur public africain, des gouvernements locaux et des parlements, par le biais d'un appui à la Fondation pour le développement des capacités africaines, de concert avec le Centre canadien de gestion<sup>150</sup>;
- améliorer la capacité des gouvernements pour l'analyse comparative entre les sexes et les programmes sensibles à la spécificité des sexes et accroître la participation des femmes aux niveaux décisionnels local, national et régional;
- poursuivre le travail amorcé avec les institutions financières internationales (IFI) en vue d'améliorer le rendement en matière de gouvernance des emprunteurs et accroître les efforts de lutte contre la corruption;
- raffermir les institutions communautaires et locales pour qu'elles puissent desservir les régions rurales en Asie, tout en appuyant la gouvernance démocratique locale et réceptive et la gouvernance responsable à tous les niveaux;
- développer de nouveaux accords de gouvernance à l'aide de partenariats avec le secteur public et privé qui fomentent la promotion de modes de vie durables auprès des femmes et des hommes qui vivent dans la pauvreté;
- poursuivre l'appui aux partenaires canadiens (comme le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)<sup>151</sup>, l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale<sup>152</sup>, Elections Canada<sup>153</sup>) en vue d'améliorer les capacités des organisations et institutions des pays en développement d'influencer les processus qui définissent et protègent les droits de la personne, font progresser les réformes démocratiques et favorisent une meilleure gouvernance;
- encourager la bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme, la règle de droit dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est, comme l'appui au fédéralisme et à la réforme du secteur public en Russie.

L'Agence a identifié les priorités suivantes qu'elle entend poursuivre au cours des trois prochaines années dans le domaine de la gouvernance :

- accroître l'intégration des principes des droits de la personne à tous les programmes de développement;
- poursuivre le renforcement des institutions démocratiques;
- miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation après un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.

Les plans pour accroître l'intégration des principes des droits de la personne à tous les programmes de développement prévoient :

- définir, de façon plus précise, les stratégies de développement fondées sur les droits de la personne et favoriser la sensibilisation d'un plus grand nombre à la façon dont les droits de la personne peuvent être intégrés aux exercices clés de développement (comme le développement des CSLP) et les stratégies sectorielles de programmes (ex. les Approches sectorielles);
- développer une meilleure compréhension des liens entre les droits de la personne et le développement au sein de toute l'Agence et de ses partenaires;
- veiller à ce que les considérations en matière de droits de la personne soient mises en valeur dans les documents de politiques et de programmes;
- développer de nouveaux instruments sur les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance qui permettront à l'Agence d'intégrer davantage ces facteurs dans tous ses programmes;
- favoriser les stratégies en matière de VIH/sida qui intègrent les droits de la personne;
- encourager le processus de réforme judiciaire;
- développer et participer aux partenariats avec les gouvernements, les organisations de la société civile et les entités des Nations Unies (ex. l'ONU, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance) en vue de veiller à ce que les droits de la personne soient davantage intégrés à toutes les activités des Nations Unies.

**Les plans pour poursuivre le renforcement des institutions démocratiques prévoient :**

- intégrer les principaux enseignements découlant de la mise en œuvre par l'Agence d'une stratégie axée sur les droits de la personne en matière de protection des enfants;
- concentrer davantage l'attention de l'Agence sur la réforme des institutions qui reproduisent et perpétuent les inégalités et les relations de pouvoir préjudiciables à la réduction de la pauvreté et encourager la promotion de modes de vie durables;
- mettre l'accent sur la modernisation de l'Etat dans les Amériques pour que les retombées de la modernisation profitent à toute la population, pour que la société civile soit en mesure de participer au gouvernement et que le décentralisation ne soit pas source de déstabilisation;



répondent à des engagements et obligations en matière de droits de la personne qui découlent des traités et des déclarations, comme la Déclaration universelle des droits de l'homme<sup>146</sup>.

## Contexte

Les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance peuvent être considérés comme un objectif de développement, puisqu'ils veillent, en somme, à ce que les femmes et les hommes vivent dans la dignité. Les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance s'imposent également comme un puissant stimulant à la réalisation des efforts de développement, en proposant un environnement dans lequel les efforts consentis sont les plus susceptibles de donner les résultats escomptés. Le Secrétaire-général des Nations Unies, Kofi Annan, soulignait dernièrement que « la bonne gouvernance était sans doute le facteur le plus important en vue d'éliminer la pauvreté et de promouvoir le développement »<sup>147</sup>.

L'Agence encourage le respect pour les droits de la personne, à titre de l'un des piliers d'un développement durable et équitable. Parmi ces initiatives figurent l'intégration des droits de la personne dans les programmes de développement, de même que l'appui à des institutions nationales des droits de la personne, le soutien à l'éducation des droits de la personne, ainsi qu'aux organisations qui s'y consacrent. L'ACDI entend également consolider les institutions démocratiques dans le but d'accroître l'efficacité, la responsabilité et la transparence, autant de facteurs jugés de plus en plus indispensables à la croissance économique. Parmi ces initiatives figurent l'appui en vue d'améliorer le système électoral, les assemblées législatives, les organismes juridiques, l'administration publique, les médias et le fédéralisme. De plus, le renforcement de la société civile permet de veiller à ce que les groupes marginalisés ne soient pas exclus des décisions qui les touchent et des retombées du développement et qu'ils aient droit au chapitre dans les processus de développement, comme dans la préparation du CSLP (Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté).

La communauté internationale a reconnu dernièrement que la sécurité des personnes et celle des états étaient complémentaires et qu'il s'agissait là d'éléments nécessaires à un développement durable axé sur la réduction de la pauvreté. C'est aussi un aspect essentiel de la bonne gouvernance et d'une saine gestion du secteur public<sup>148</sup>. L'Agence mise davantage sur les initiatives avec les pays partenaires axées sur la prévention des conflits, la réconciliation après un conflit et la consolidation de la paix, ainsi que le développement de systèmes de sécurité, légitimes et responsables, pour prévenir les conflits et dissuader le terrorisme.

<sup>143</sup>Ces polluants sont : l'ozone, les particules en suspension, le plomb, le monoxyde de carbone, le dioxyde de soufre et le dioxyde d'azote. On désigne parfois ces six polluants comme étant des polluants « critères », parce que les normes de qualité de l'air, au Canada et aux États-Unis, ont été développées en fonction d'eux.  
<sup>144</sup><http://www.un.org/millennium/declaration/ares55e.htm>  
<sup>145</sup><http://www.banquemondiale.org/apropos/activites/mdgs-french.htm>

En vertu de la Déclaration pour le millénaire<sup>144</sup>, à l'origine des Objectifs de développement pour le millénaire<sup>145</sup>, les états se sont engagés à favoriser et à protéger les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance. De plus, plusieurs des objectifs des ODM

## Cibles

Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles des pays partenaires, renforcer la société civile et favoriser un plus grand respect pour les droits de la personne et les principes démocratiques.

## Énoncé de résultat stratégique

### 4.4.4 Gouvernance

- mettre à jour en 2003-2004 la Politique de l'Agence sur la durabilité environnementale, à la suite à des consultations publiques et veiller à ce que la priorité à l'environnement figure bien dans tous ses programmes et politiques;
- développer de nouvelles stratégies innovatrices pour répondre aux principaux enjeux environnementaux dans les pays en développement et dans les pays en transition, comme l'eau et la dégradation des sols;
- procéder au lancement en 2003-2004 de son nouveau Cadre de politique en matière d'eau et d'assainissement, suite à des analyses approfondies et à des consultations publiques;
- et accorder davantage la priorité au dialogue des politiques et à l'analyse dans le contexte de programmes environnementaux qui appuient les efforts des pays en développement et ceux des partenaires régionaux et multilatéraux.

En vue d'appuyer et de favoriser le dialogue sur les politiques en matière d'environnement et, de façon plus générale, au niveau socio-économique, ainsi que les programmes qui proposent des solutions aux enjeux environnementaux, les plans de l'ACDI prévoient :

L'ACDI appuie le Projet pour villes participant à la protection contre le changement climatique dans le cadre d'un projet en Amérique latine (1,5 millions de dollars sur une période de trois ans). L'objectif de ce projet est de venir en aide au développement des capacités locales des villes d'Amérique latine. La priorité sera accordée à l'Argentine, au Brésil et au Chili pour que ces pays puissent réaliser des réductions significatives dans les émissions de gaz à effet de serre au niveau communautaire, pour améliorer la qualité de l'air et pour répondre aux présentes préoccupations municipales. Le but poursuivi est de travailler avec un groupe sélect de sept à dix villes d'Amérique latine dans le but de compléter cinq grandes étapes en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Chacune des villes fera un suivi de l'utilisation de l'énergie et des émissions, identifiera les mesures prioritaires, favorisera la gestion de la demande pour un meilleur rendement énergétique et encouragera les projets d'énergie propre. Les résultats de la mise en œuvre de ces projets se traduiront par des réductions concrètes, à la fois en termes d'émissions de gaz à effet de serre et d'émissions de six autres polluants de l'air<sup>143</sup>.

Encadré 13 : Projet pour villes participant à la protection contre le changement climatique

- appuyer les efforts africains en vue d'améliorer l'accès à l'eau potable et la gestion de cette ressource, y compris les services d'assainissement, de concert avec le Partenariat mondial pour l'eau<sup>133</sup> et des institutions africaines, par le biais du nouveau Fonds canadien pour l'Afrique<sup>134</sup>;
- poursuivre son appui aux initiatives des pays en développement partenaires pour qu'ils puissent lutter contre le changement climatique, par le biais du Fonds canadien de développement pour le changement climatique (FCDCC)<sup>135</sup>, lequel appuie des initiatives comme le projet *Changement climatique, forêts et tourbières* en Indonésie. L'objectif premier de ce projet est la gestion durable des tourbières de l'Indonésie en vue d'améliorer les conditions de vie des gens, tout en maintenant et en accroissant le stockage de carbone; appuyer le développement des capacités de plusieurs pays au niveau des politiques et au niveau institutionnel pour qu'ils soient en mesure de répondre aux obligations et opportunités découlant de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)<sup>136</sup>;
- poursuivre les efforts afin d'assumer le leadership des pays qui viennent en aide aux pays les moins développés qui tentent d'adapter leur programme de travail aux changements climatiques;
- appuyer le travail d'organisations multilatérales qui se penchent sur les changements climatiques comme l'OCDE<sup>137</sup>, le PNUD<sup>138</sup>, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)<sup>139</sup>, l'Union mondiale pour la nature (UICN)<sup>140</sup>, l'Institut Pembina<sup>141</sup> et le World Resources Institute<sup>142</sup>;
- poursuivre les efforts entrepris pour que les partenaires canadiens puissent améliorer les capacités de leurs homologues des pays en développement de planifier, de mettre en œuvre et de gérer des programmes de développement durables en environnement;
- appuyer les initiatives qui atténuent les gaz à effet de serre dans les pays en développement et qui leur permettent de s'adapter aux effets néfastes des changements climatiques, comme c'est le cas en Amérique latine (voir encadré 13 : Projet pour villes participant à la protection contre le changement climatique).

<sup>133</sup><http://www.gwforum.org/service/SP>  
<sup>134</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/cida-cida.gc.ca/ceidaweb/webcountry.nsf/vail/8C8625DB6216018A85256C8D005B0551?OpenDocument>  
<sup>135</sup> Voir <http://www.acdi-cida.gc.ca/cchange/enclimaticque>. En 2003-2004, le FCDCC prévoit consacrer 25,5 millions de dollars en appui à des initiatives destinées à réduire l'impact des changements climatiques dans les pays partenaires en développement, dans les domaines de la réduction des gaz à effet de serre, de l'adaptation au changement climatique, du stockage du carbone et du développement des capacités de base.

<sup>136</sup><http://www.unfccc.int>

<sup>137</sup><http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-0-nodirectorate-no-no-no-0--no-00.html>

<sup>138</sup><http://www.undp.org/french/>

<sup>139</sup><http://gefweb.org/French/french.html>

<sup>140</sup><http://gefweb.org/French/french.html>

<sup>141</sup><http://www.pembina.org>

<sup>142</sup><http://www.wri.org>

existe entre l'environnement et le développement. L'Agence travaille aussi avec d'autres ministères fédéraux à identifier les façons dont le Canada peut consolider la capacité des pays en développement de mettre en œuvre les Accords multilatéraux sur l'environnement, tout en concrétisant les objectifs canadiens en vertu de ces accords.

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)<sup>130</sup>, le principal mécanisme de financement des Accords multilatéraux sur l'environnement (AMBE), joue un rôle de premier plan dans le développement de ces capacités. À titre de membre du conseil du FEM, l'Agence axe son travail sur les principaux objectifs de politiques de gouvernance et de reconstitution des ressources, afin que le FEM<sup>131</sup> puisse continuer de jouer un rôle important en appui aux accords multilatéraux sur l'environnement. Dans le cadre des autres Accords multilatéraux sur l'environnement, le Canada, par l'intermédiaire de l'ACDI, assume un rôle de leadership important au sein de la Convention des Nations Unies pour combattre la désertification (CNUCD)<sup>132</sup>. Le Canada, à titre de président de la cinquième rencontre de la Conférence des parties de la CNUCD, est bien placé pour assumer ce rôle de leadership. L'Agence est responsable à la fois de sa mise en œuvre au plan national et du rôle de leadership du Canada au niveau international.

## *Priorités et plans*

L'Agence a identifié les priorités suivantes qu'elle entend poursuivre au cours des trois prochaines années en vue de réaliser la durabilité environnementale :

- **développer les capacités des partenaires de pouvoir répondre aux enjeux environnementaux aux niveaux global, régional et national, comme la désertification, la biodiversité et le changement climatique;**
- **d'appuyer et de favoriser le dialogue sur les politiques en matière d'environnement et de façon plus générale, au niveau socio-économique, ainsi que les programmes qui proposent des solutions aux enjeux environnementaux.**

En matière de développement des capacités des partenaires de pouvoir répondre aux enjeux environnementaux aux niveaux global, régional et national, comme la désertification, la biodiversité et le changement climatique, les plans de l'Agence prévoient :

- renforcer la capacité des gouvernements, des ONG et des collectivités de gérer, de façon durable, les ressources en eau et les sols, en préconisant la conservation des sols dans les pays marqués par la désertification, comme le Ghana, le Malawi, le Nigeria, la Zambie, le Mozambique et la Tanzanie;
- répondre au problème d'accès à l'eau potable et à des services d'assainissement, ainsi que d'autres risques associés à la santé, à l'aide de travaux d'envergure au Cameroun, au Ghana, au Maroc, en Jordanie, au Bénin, au Malawi, en Mozambique, en Mauritanie et en Ethiopie;
- appuyer l'amélioration des politiques en eau et une saine gestion de cette ressource dans des pays comme le Ghana, l'Égypte et le Mozambique;

<sup>130</sup><http://gefweb.org/French/french.html>  
<sup>131</sup><http://gefweb.org/French/french.html>  
<sup>132</sup><http://www.unccd.int>



En Colombie, deux projets se concentrent sur les besoins en éducation et en matière de protection des enfants qui sont vulnérables au conflit en cours. Le projet « Éducation et consolidation de la paix pour les enfants relogés par le conflit en Colombie » (doté d'un budget de 2,5 millions de dollars sur une période de trois ans) offre l'éducation, de même que le développement de talents de leadership et de consolidation de la paix aux garçons et filles relogés dans trois des régions les plus affectées du pays. Travaillant de concert avec l'organisme Save the Children Canada<sup>128</sup>, le projet profitera également aux éducateurs, aux parents, aux dirigeants communautaires et autres intervenants. Dans le cadre du projet « Règlement des conflits pour les adolescents (un million de dollars sur une période de trois ans), l'organisme Plan de parrainage du Canada travaillera à protéger les adolescents vulnérables qui vivent près des zones de conflit en les décourageant de participer à la violence et en les encourageant à participer aux processus de règlement des conflits et de consolidation de la paix. À mesure que le nombre, la force et la violence des bandes de jeunes de la rue augmentent, de pair avec des fortes pressions de recrutement de la part des groupes armées, ces initiatives proposent des alternatives pertinentes en misant sur un développement durable des talents.

#### 4.4.3 Durabilité environnementale

##### *Énoncé de résultat stratégique*

Une durabilité environnementale accrue, par le biais de la protection, de la conservation et de la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.

##### *Cibles*

De concert, avec la communauté internationale du développement, l'ACDI travaillera à la réalisation des objectifs des ODM en matière de durabilité environnementale :

- en intégrant les principes de développement durable aux politiques des pays et aux programmes et en inversant la perte des ressources naturelles;
- en réduisant de moitié, d'ici 2015, la proportion de gens qui n'ont pas un accès durable à l'eau potable;
- en réalisant, d'ici 2020, des améliorations importantes dans la vie d'au-moins cent millions de gens qui vivent dans des taudis<sup>129</sup>.

##### *Contexte*

L'ACDI s'est engagée à intégrer pleinement l'environnement à ses politiques et programmes, à la fois à titre de résultat stratégique et de priorité transsectorielle. L'Agence s'appuie sur le travail innovateur au niveau international qui associe les enjeux mondiaux et régionaux aux priorités de développement sur place, comme l'eau potable, une alimentation adéquate et l'utilisation durable des ressources naturelles. En s'appuyant sur des relations stratégiques, l'ACDI travaille en partenariat avec de nombreux joueurs en vue d'influencer l'ordre du jour national et international, afin que ceux-ci tiennent davantage compte de l'étroite relation qui

Dans le domaine de la protection des enfants, l'ACDI mettra en œuvre son *Plan d'action pour la protection des enfants* (2001)<sup>124</sup>. Ce Plan préconise une stratégie axée sur les droits<sup>125</sup> des enfants qui ont besoin d'être protégés de l'exploitation, des abus et de la discrimination.

L'Agence prévoit également :

- se concentrer davantage sur le travail forcé des enfants et sur les enfants marqués par les conflits armés;
- offrir une formation efficace sur les droits des enfants à son personnel et à celui de ses partenaires;
- utiliser les résultats préliminaires du Fonds de recherche pour la protection des enfants de 2 millions de dollars en vue de développer de nouvelles interventions qui s'inspirent des réalités que vivent les enfants;
- promouvoir la participation des enfants à toutes les phases du cycle de projet, en s'inspirant des enseignements retenus par l'Agence de sa participation à six projets pilotes et à la création d'outils de programmes pour les appuyer;
- aider à la réalisation des objectifs et cibles établis par la Session spéciale des Nations Unies consacrée aux enfants en mai 2002<sup>126</sup>;
- travailler de concert avec le général (à la retraite) Roméo Dallaire, Conseiller spécial pour les enfants marqués par la guerre, en vue d'engager et de soutenir une action publique canadienne destinée à améliorer la situation de ces enfants marqués par les conflits armés;
- répondre aux dimensions propres à la spécificité des sexes dans les enjeux reliés à la protection des enfants, à l'aide de programmes et d'un dialogue sur les politiques;
- concentrer ses efforts sur le commerce des enfants et sur les enfants marqués par la guerre en Afrique, comme en témoigne l'appui apporté à l'organisme Kids Can Free the Children<sup>127</sup> qui apporte une formation en consolidation de la paix aux jeunes réfugiés du Kenya;
- appuyer la protection des enfants et la participation des jeunes aux programmes d'éducation, de santé et de VIH/sida en Europe centrale et de l'Est, en ciblant tout particulièrement les enfants marqués par la guerre;
- développer les capacités au niveau communautaire et national en vue de protéger les droits des enfants et veiller à ce que ceux-ci profitent des retombées de l'intégration économique régionale dans les Amériques;
- réduire le travail des enfants et le commerce des enfants en Asie, à l'aide de la promotion et la défense des droits des enfants et de programmes appropriés.

Deux projets uniques qui associent éducation et protection des enfants sont en cours d'exécution en Colombie.

<sup>124</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/val/feb9dbcfca4c5061852568f00538f64?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/val/feb9dbcfca4c5061852568f00538f64?OpenDocument)

<sup>125</sup>La stratégie axée sur les droits en matière de protection des enfants fait appel à la *Convention des Nations Unies sur les droits des enfants* comme cadre pour promouvoir la réalisation de tous les droits des enfants. Cette stratégie reconnaît les droits des garçons et des filles de participer aux décisions qui affectent leur vie, analyse les causes structurelles qui conduisent aux violations des droits des enfants et propose une approche globale.

<sup>126</sup><http://www.unicef.org/french/specialsession/>

<sup>127</sup><http://www.freehchildren.org/>

- mettre l'accent sur la population vieillissante, appuyer les ministères de la Santé dans leurs efforts en vue de rejoindre les groupes vulnérables, d'améliorer l'accès aux soins, à la qualité des services, et à la santé des femmes dans les Amériques;
- offrir un appui à la formation des travailleurs de la santé, y compris par le biais de l'éducation à distance pour les régions où il existe une pénurie de services;
- poursuivre son appui au Programme africain pour le contrôle de l'onchocercose<sup>111</sup> (ou cécité des rivières), lequel est appuyé par de multiples donateurs dans dix-neuf pays d'Afrique de l'Est, de l'Ouest, du Centre et de l'Afrique australe;
- incorporer des initiatives agro-alimentaire, à forte teneur en nutrition<sup>112</sup>;
- poursuivre les efforts en vue de promouvoir le progrès global en matière d'immunisation et de réduction des carences vitaminiques (ex. par le renforcement des campagnes nationales d'immunisation et la prestation intégrée d'interventions efficaces en termes de coûts en santé et de nutrition); y compris un partenariat entre l'UNICEF<sup>113</sup>, l'OMS<sup>114</sup>, l'Organisation panaméricaine de santé (PAHO)<sup>115</sup>, et l'Association canadienne de santé publique<sup>116</sup>;
- d'appuyer les approches sectorielles de pays, comme celles que finance l'ACDI au Malawi et qui contribuent à réduire les maladies associées à l'eau non potable;
- poursuivre son appui aux projets de planification familiale destinés à améliorer les soins de santé de reproduction dans des pays comme le Malawi et la Tanzanie;
- procéder au suivi des engagements du Sommet du G8<sup>117</sup>, y compris l'appui à l'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio<sup>118</sup> en Afrique, dans un effort en vue d'éliminer la polio d'ici 2005.

*Encadré 11 : L'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio<sup>119</sup> en Afrique*

Depuis plusieurs années, l'ACDI participe aux efforts internationaux pour éradiquer la polio, ce qui a permis à 175 pays d'être déclarés libres de la polio à la fin des années 1990. Toutefois, il existe toujours dix pays où la lutte contre la polio n'a pas été gagnée : l'Afghanistan, l'Angola, le Bangladesh, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, l'Inde, le Nigeria, le Pakistan, la Somalie et le Soudan. Les pays déchirés par les conflits posent de sérieux problèmes, puisqu'ils limitent les campagnes d'immunisation des enfants. Le Fonds canadien pour l'Afrique<sup>120</sup> concentrera 50 millions au cours des trois prochaines années pour appuyer l'éradication de la polio, en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS)<sup>121</sup> et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)<sup>122</sup>, tout en stimulant ses partenaires publics et privés de l'Initiative mondiale d'éradication de la polio<sup>123</sup> en vue d'éliminer cette maladie d'ici 2005. D'autres programmes de prestation pour l'immunisation et les micronutriments viendront se greffer à l'élan pour lutter contre la polio et les pays partenaires pourront renforcer leurs systèmes de distribution de soins de santé.

<sup>111</sup><http://www.who.int/cdp/apoc/>  
<sup>112</sup> En Asie, par exemple, les soins de santé de base et la nutrition recourent plusieurs projets de développement rural intégré, y compris des initiatives agro-alimentaires qui ont un volet nutritionnel.  
<sup>113</sup> <http://www.unicef.org/french/>  
<sup>114</sup> <http://www.who.int/fr/index.html>  
<sup>115</sup> <http://www.paho.org/>  
<sup>116</sup> <http://www.cpha.ca/>  
<sup>117</sup> <http://www.g8.gc.ca/>  
<sup>118</sup> <http://www.polioeradication.org/>  
<sup>119</sup> <http://www.polioeradication.org/>  
<sup>120</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/cida/webcountry.nsf/val/8C8625DB6216018A85256C8D005B051?OpenDocument>  
<sup>121</sup> <http://www.who.int/fr/index.html>  
<sup>122</sup> <http://www.unicef.org/french/>  
<sup>123</sup> <http://www.polioeradication.org/>

de développement, tout en mettant l'accent sur la promotion et la protection des droits de la personne, sur l'appui au développement de vaccins et sur la recherche et le développement microbicide. Dans tous ses efforts, l'ACDI accordera la priorité à la spécificité des sexes dans ses projets et programmes sur le VIH/sida.

L'Agence prévoit :

- appuyer la recherche pour le développement d'un vaccin pour le VIH/sida, par le biais du Fonds canadien pour l'Afrique;
- poursuivre son financement des programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida, là où c'est approprié, comme au Malawi qui possède l'un des taux de contamination au VIH les plus élevés au monde;
- encourager les efforts régionaux pour limiter la propagation du VIH/sida, y compris les stratégies régionales en Asie du Sud et dans les Caraïbes;
- développer de nouvelles initiatives pour appuyer de meilleures campagnes de sensibilisation et une meilleure capacité de politique gouvernementale, comme c'est le cas en Chine, en Inde et au Pakistan; accroître ses investissements dans ce domaine dans les Balkans où la situation du VIH/sida est particulièrement préoccupante;
- apporter un financement continu au Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida (NUSIDA/UNAIDS)<sup>106</sup>.

Dans les domaines de la santé et de la nutrition, l'ACDI poursuivra la mise en œuvre de son *Plan d'action sur la santé et la nutrition* (2001)<sup>107</sup>. Ce Plan reconnaît l'importance de promouvoir et de protéger le droit aux normes les plus élevées de santé mentale et physique et identifie plusieurs secteurs prioritaires d'intervention.

L'ACDI prévoit aussi :

- poursuivre son appui au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme<sup>108</sup> et à l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination<sup>109 110</sup>;
- consolider la réforme du secteur de la santé dans des pays comme l'Argentine, le Chili, Haïti, l'Indonésie, le Pakistan et l'Uruguay, y compris le transfert de connaissances en matière d'activités de réglementation, de financement et de planification de la santé, de gouvernance publique et de régions de la santé, de collecte de renseignements et de développement des ressources humaines;
- favoriser, dans les Amériques, la promotion de la santé et les stratégies préventives pour les maladies non-transmissibles (comme les maladies cardio-vasculaires, la santé mentale, les accidents et le cancer);

<sup>106</sup><http://www.unaids.org>

<sup>107</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/vall/07AAC6D1531B7F7E85256A34006FA098?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/07AAC6D1531B7F7E85256A34006FA098?OpenDocument)

<sup>108</sup><http://www.globalfundatm.org/>

<sup>109</sup><http://www.vaccinealliance.org/home/index.php>

<sup>110</sup> Les deux sont des partenariats à la fois public et privé mis sur pied pour stimuler l'élan en vue de réaliser les ODM en matière de santé. Alors que l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination cherche à combattre les maladies de l'enfance qui peuvent être prévenues dans les pays les moins développés, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme se concentre sur l'éradication du sida, de la tuberculose et du paludisme, à la fois chez les enfants et les adultes.



- mettre l'accent sur la population vieillissante, appuyer les ministères de la Santé dans leurs efforts en vue de rejoindre les groupes vulnérables, d'améliorer l'accès aux soins, à la qualité des services, et à la santé des femmes dans les Amériques;
- offrir un appui à la formation des travailleurs de la santé, y compris par le biais de l'éducation à distance pour les régions où il existe une pénurie de services;
- poursuivre son appui au Programme africain pour le contrôle de l'onchocercose<sup>111</sup> (ou cécité des rivières), lequel est appuyé par de multiples donateurs dans dix-neuf pays d'Afrique de l'Est, de l'Ouest, du Centre et de l'Afrique australe;
- incorporer des initiatives agro-alimentaire, à forte teneur en nutrition<sup>112</sup>;
- poursuivre les efforts en vue de promouvoir le progrès global en matière d'immunisation et de réduction des carences vitaminiques (ex. par le renforcement des campagnes nationales d'immunisation et la prestation intégrée d'interventions efficaces en termes de coûts en santé et de nutrition), y compris un partenariat entre l'UNICEF<sup>113</sup>, l'OMS<sup>114</sup>, l'Organisation panaméricaine de santé (PAHO)<sup>115</sup>, et l'Association canadienne de santé publique<sup>116</sup>;
- d'appuyer les approches sectorielles de pays, comme celles que finance l'ACDI au Malawi et qui contribuent à réduire les maladies associées à l'eau non potable;
- poursuivre son appui aux projets de planification familiale destinés à améliorer les soins de santé de reproduction dans des pays comme le Malawi et la Tanzanie;
- procéder au suivi des engagements du Sommet du G8<sup>117</sup>, y compris l'appui à l'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio<sup>118</sup> en Afrique, dans un effort en vue d'éliminer la polio d'ici 2005.

#### *Encadré 11 : L'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio<sup>119</sup> en Afrique*

Depuis plusieurs années, l'ACDI participe aux efforts internationaux pour éradiquer la polio, ce qui a permis à 175 pays d'être déclarés libres de la polio à la fin des années 1990. Toutefois, il existe toujours dix pays où la lutte contre la polio n'a pas été gagnée : l'Afghanistan, l'Angola, le Bangladesh, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, l'Inde, le Nigeria, le Pakistan, la Somalie et le Soudan. Les pays déchirés par les conflits posent de sérieux problèmes, puisqu'ils limitent les campagnes d'immunisation des enfants. Le Fonds canadien pour l'Afrique<sup>120</sup> consentira au cours des trois prochaines années pour appuyer l'éradication de la polio, en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS)<sup>121</sup> et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)<sup>122</sup>, tout en stimulant ses partenaires publics et privés de l'Initiative mondiale d'éradication de la polio<sup>123</sup> en vue d'éliminer cette maladie d'ici 2005. D'autres programmes de prestation pour l'immunisation et les micronutriments viendront se greffer à l'élan pour lutter contre la polio et les pays partenaires pourront renforcer leurs systèmes de distribution de soins de santé.

<sup>111</sup><http://www.who.int/ocp/apoc/>  
<sup>112</sup>En Asie, par exemple, les soins de santé de base et la nutrition recourent plusieurs projets de développement rural intégré, y compris des initiatives agro-alimentaires qui ont un volet nutritionnel.

<sup>113</sup><http://www.unicef.org/french/>  
<sup>114</sup><http://www.who.int/fr/index.html>

<sup>115</sup><http://www.paho.org/>

<sup>116</sup><http://www.cpha.ca/>

<sup>117</sup><http://www.g8.gc.ca/>

<sup>118</sup><http://www.polioeradication.org/>

<sup>119</sup><http://www.polioeradication.org/>

<sup>120</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/cida/cidaweb/webcountry.nsf/vall/8C8625DB6216018A58256C8D005B051?OpenDocument>

<sup>121</sup><http://www.unicef.org/french/>

<sup>122</sup><http://www.who.int/fr/index.html>

<sup>123</sup><http://www.polioeradication.org/>

de développement, tout en mettant l'accent sur la promotion et la protection des droits de la personne, sur l'appui au développement de vaccins et sur la recherche et le développement microbicide. Dans tous ses efforts, l'ACDI accordera la priorité à la spécificité des sexes dans ses projets et programmes sur le VIH/sida.

L'Agence prévoit :

- appuyer la recherche pour le développement d'un vaccin pour le VIH/sida, par le biais du Fonds canadien pour l'Afrique;
- poursuivre son financement des programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida, là où c'est approprié, comme au Malawi qui possède l'un des taux de contamination au VIH les plus élevés au monde;
- encourager les efforts régionaux pour limiter la propagation du VIH/sida, y compris les stratégies régionales en Asie du Sud et dans les Caraïbes;
- développer de nouvelles initiatives pour appuyer de meilleures campagnes de sensibilisation et au Pakistan; accroître ses investissements dans ce domaine dans les Balkans où la situation du VIH/sida est particulièrement préoccupante;
- apporter un financement continu au Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida (NUSIDA/UNAIDS)<sup>106</sup>.

Dans les domaines de la santé et de la nutrition, l'ACDI poursuivra la mise en œuvre de son *Plan d'action sur la santé et la nutrition* (2001)<sup>107</sup>. Ce Plan reconnaît l'importance de promouvoir et de protéger le droit aux normes les plus élevées de santé mentale et physique et identifie plusieurs secteurs prioritaires d'intervention.

L'ACDI prévoit aussi :

- poursuivre son appui au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme<sup>108</sup> et à l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination<sup>109 110</sup>;
- consolider la réforme du secteur de la santé dans des pays comme l'Argentine, le Chili, Haïti, l'Indonésie, le Pakistan et l'Uruguay, y compris le transfert de connaissances en matière d'activités de réglementation, de financement et de planification de la santé, de gouvernance publique et de régies de la santé, de collecte de renseignements et de développement des ressources humaines;
- favoriser, dans les Amériques, la promotion de la santé et les stratégies préventives pour les maladies non-transmissibles (comme les maladies cardio-vasculaires, la santé mentale, les accidents et le cancer);

<sup>106</sup><http://www.unaids.org>

<sup>107</sup>[http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/val/07AAC6D1531B7F7E85256A34006FA098?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/val/07AAC6D1531B7F7E85256A34006FA098?OpenDocument)

<sup>108</sup><http://www.globalfundam.org/>

<sup>109</sup><http://www.vaccinalliance.org/home/index.php>

<sup>110</sup> Les deux sont des partenariats à la fois public et privé mis sur pied pour stimuler l'élan en vue de réaliser les ODM en matière de santé. Alors que l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination cherche à combattre les maladies de l'enfance qui peuvent être prévenues dans les pays les moins développés, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme se concentre sur l'éradication du sida, de la tuberculose et du paludisme, à la fois chez les enfants et les adultes.

L'ACDI entend également :

- jouer un rôle actif dans la promotion de l'initiative internationale l'Education pour tous (EPT)<sup>101</sup>, y compris par le biais d'un nouveau financement de cinq millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour l'Institut de statistique de l'UNESCO<sup>102</sup>, établi à Montréal. Cet Institut permet à la communauté internationale de faire un meilleur suivi des efforts en vue de réaliser les objectifs de l'EPT;
- soulever la question d'accès à l'éducation lorsque les services sont biaisés en faveur des classes moyennes et supérieures, y compris en milieu urbain où l'accès inégal à l'éducation limite les efforts en vue d'éliminer la pauvreté;
- mettre davantage l'accent sur une meilleure intégration de la santé, de la nutrition et de l'éducation des jeunes enfants dans le but de veiller à ce que leur capacité cognitive ne soit pas compromise par la faim ou par une carence de micronutriments;
- appuyer le secteur de l'enseignement de base, y compris l'initiative « Programmes d'études accélérées »<sup>103</sup> de la Banque mondiale pour que l'appui des donateurs se manifeste là où il est la plus efficace (voir encadré 10 : l'ACDI investit dans le domaine de l'éducation au Mozambique et en Tanzanie).

*Encadré 10 : l'ACDI investit dans le domaine de l'éducation au Mozambique et en Tanzanie*

L'ACDI investira dix millions de dollars additionnels respectivement en Mozambique et en Tanzanie au cours de chacune des cinq prochaines années (2003-2008) pour appuyer la programmation du secteur national de l'éducation qui prévoit l'accès universel, l'amélioration de la qualité de l'enseignement de base, la réduction des disparités entre les sexes afin que les enfants fréquentent l'école et que les professeurs y reçoivent une formation. Cet appui s'ajoute aux programmes continus en éducation dans ces deux pays. Au total, en 2003, il s'agit pour l'ACDI d'un investissement annuel de 17 millions de dollars en Mozambique et 14,7 millions de dollars en Tanzanie. L'Agence répond ainsi aux efforts de ces deux pays qui se sont dotés de Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) et de programmes complets dans le domaine de l'éducation et qui consacrent une part significative de leurs budgets nationaux à améliorer la qualité et l'accès à l'enseignement primaire pour tous les enfants. L'Agence veillera tout particulièrement à ce que les jeunes filles aient l'occasion de fréquenter l'école et de compléter le cycle du primaire. Le Mozambique consacrera 2,7 p. 100 de son PIB à l'éducation, alors que pour la Tanzanie, c'est 2,2 p. 100 de son PIB qui est investi dans le développement de ce secteur. L'ACDI est également guidée par l'initiative « Programmes d'études accélérées » mise au point par un partenariat composé de pays, de donateurs bilatéraux et d'institutions multilatérales, comme la Banque mondiale<sup>104</sup> et l'UNESCO. Ce programme vient appuyer les investissements en éducation des pays en développement et la Tanzanie ont démontré une forte volonté de développer leurs ressources humaines, en particulier en offrant l'éducation à tous ses enfants. On prévoit que ces pays figureront parmi les pays éligibles aux « Programmes d'études accélérées » de la Banque mondiale en 2003-04.

Les efforts de l'ACDI pour combattre le VIH/sida seront guidés par son *Plan d'action de lutte contre le VIH/sida (2000)*<sup>105</sup>. Ce Plan préconise que le VIH/sida soit associé aux autres priorités

<sup>101</sup><http://www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml> L'Initiative Education pour tous (EPT) fixe un ensemble d'objectifs, de plans d'action et d'outils pour les donateurs, les pays et la société civile pour qu'ils s'assurent que, d'ici 2015, tous les enfants en âge de fréquenter l'école primaire aient un accès gratuit et complet à un enseignement acceptable, que la disparité entre les sexes à l'école soit éliminée, que les niveaux d'analphabétisme de la population adulte soient réduits de moitié, que les soins et l'éducation de la petite enfance soient accrus, que les occasions d'apprentissage pour les jeunes et les adultes se multiplient et que tous les aspects de la qualité de l'éducation soient améliorés.

<sup>102</sup>[http://portal.unesco.org/uis/cv.php?URL\\_ID=2867&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201&load=1044894429](http://portal.unesco.org/uis/cv.php?URL_ID=2867&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201&load=1044894429)

<sup>103</sup><http://www.banquemondiale.org/>

<sup>104</sup><http://www.acdi-cida.gc.ca/sida.htm>



Au cours des trois prochaines années, l'ACDI appuiera l'éducation de base par la mise en œuvre continue de son *Plan d'action en éducation de base* (2002)<sup>100</sup>. Ce Plan prévoit l'accès au cycle complet d'une éducation primaire libre, obligatoire et d'une bonne qualité pour tous, l'élimination des disparités entre les sexes et l'amélioration de la qualité de l'enseignement de base.

En Inde, le Projet de santé et d'autonomisation des femmes poursuit son travail auprès de dix ONG indiennes en vue de les sensibiliser davantage aux questions d'égalité entre les sexes, de réduire la charge de travail des femmes et d'accroître les connaissances de celles-ci en soins de santé primaires et en soins de santé liés à la reproduction. Ce Projet, qui a débuté en 2001 (3,35 millions de dollars sur une période de cinq ans), s'est déjà traduit par un plus grand nombre de membres féminins d'organisations communautaires qui envoient leurs filles à l'école et qui fréquentent davantage les intervenants de la santé. Près de trente p. 100 des membres des organisations communautaires disposent maintenant d'un accès au crédit (en hausse de 6 p. 100 au début), alors que 93 p. 100 des organisations communautaires développent des liens avec les banques, les écoles et les ministères gouvernementaux en agriculture et en santé. Plus de quinze p. 100 des organismes communautaires ont répondu activement aux cas de violence faite aux femmes et aux filles. De plus, tous les partenaires utilisent des mécanismes participatifs pour la planification et le suivi de leurs activités et deux d'entre eux sont sur le point de compléter des stratégies de programmes axées sur l'égalité entre les sexes.

#### Encadré 9 : Le Projet de santé et d'autonomisation des femmes en Inde

- poursuivre le financement des projets de microfinance pour les femmes, comme ceux qui existent au Rwanda, en République démocratique du Congo et au Cameroun. Ces projets rehausseront le statut des femmes dans la société et contribueront à une plus grande égalité entre les sexes;
- préserver et élargir l'appui à des initiatives précises reliées à l'autonomisation des femmes, comme les projets de Fonds de développement en matière d'égalité entre les sexes au Kenya, en Éthiopie, au Malawi, au Zimbabwe, au Cameroun, au Mali, en Égypte, au Maroc et au Sénégal;
- travailler en vue de faire de l'égalité entre les sexes une priorité au sein des institutions multilatérales de développement;
- d'améliorer la capacité des gouvernements pour l'analyse comparative entre les sexes et les programmes sensibles à la spécificité des sexes et accroître la participation des femmes au processus décisionnel aux niveaux local, régional et national, comme c'est le cas avec les Fonds d'égalité entre les sexes en Amérique du Sud;
- améliorer la stratégie en deux volets des programmes d'égalité entre les sexes en Asie, par le biais d'initiatives précises destinées à favoriser les droits des femmes et leur autonomisation, comme les projets de Fonds sur l'égalité des sexes (ex. au Pakistan, au Bangladesh, au Viêt-nam et aux Philippines) et renforcer l'intégration des enjeux d'égalité entre les sexes dans une variété de secteurs (voir encadré 9 : Projet de santé et d'autonomisation des femmes en Inde).



La promotion du développement social - par le biais de l'éducation et de progrès en santé et en nutrition - est essentielle pour réduire la pauvreté et favoriser le développement durable. Les *Priorités de développement social : un cadre d'action* de l'ACDI (2000)<sup>98</sup> ont permis à l'Agence de concentrer ses efforts dans quatre grands domaines du développement social : la santé et la nutrition, le VIH/sida, l'éducation de base et la protection des enfants. L'égalité entre les sexes est aussi indispensable pour que des progrès soient enregistrés dans ces domaines. Les plans et priorités de l'Agence en matière de développement social s'inspirent de ce Cadre et des Plans d'action, élaborés par la suite pour chacune des quatre régions géographiques. Ces secteurs de programmes viennent appuyer les efforts investis par les pays partenaires dans le développement social.

### *Priorités et plans*

Au cours des trois prochaines années, les priorités de l'ACDI en vue de réaliser ces résultats sont :

- de promouvoir l'égalité entre les sexes avec ses partenaires dans tous les programmes de développement;
- de renforcer ses programmes en éducation de base, dans la lutte contre le VIH/sida, ainsi que dans le domaine de la santé et de la protection des enfants.

L'égalité entre les sexes est indispensable à tout développement durable, dans quelque pays que ce soit, et à un développement social efficace. Aussi, cette priorité s'impose-t-elle comme une priorité transsectorielle qui recoupe tout le travail de l'Agence. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI prévoit faire la promotion de **l'égalité entre les sexes** dans tous ses programmes, par le biais de la mise en œuvre continue de sa *Politique sur l'égalité entre les sexes (1999)*. Cette Politique fait appel aux droits de la personne et à une stratégie de gestion axée sur les résultats pour veiller à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, projets et politiques de l'ACDI.

L'Agence entend également :

- développer des outils pour lui permettre d'évaluer ses progrès vers une participation égale des femmes et des hommes comme dirigeants, en appuyant les femmes et les filles à réaliser pleinement leurs droits humains et en réduisant l'inégalité entre les sexes dans l'accès et le contrôle des ressources et des retombées du développement;
- offrir une formation adéquate sur l'égalité entre les sexes, comme le cours en ligne de l'Agence *Promouvoir l'égalité entre les sexes - un cours d'apprentissage en ligne*<sup>99</sup>;
- veiller à ce que l'égalité entre les sexes soit intégrée aux stratégies axées sur les programmes (ex. CSLP et Approches sectorielles);

<sup>98</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/developpementsocial>

<sup>99</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/egalite/cours/>

## 4.4.2 Développement social

### Énoncé de résultat stratégique

Améliorer la qualité de vie des femmes et des hommes qui vivent dans la pauvreté par le biais de meilleurs services sociaux, d'une gestion de l'impact social des réformes et des progrès en matière d'égalité entre les sexes.

### Cibles

- De concert avec d'autres donateurs et la communauté du développement international, l'ACDI travaillera à la réalisation des ODM dans le domaine du développement social qui prévoit :
- **assurer l'éducation primaire pour tous** d'ici 2015, en offrant à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens de terminer un cycle complet d'études primaires;
  - **promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes** en éliminant les disparités fondées sur le sexe dans l'éducation au niveau primaire et secondaire, d'ici à 2005 si possible, et à tous les autres niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard;
  - **réduire la mortalité infantile** en coupant des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité chez les moins de cinq ans;
  - **améliorer la santé maternelle** en réduisant des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle;
  - **combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies** en arrêtant, d'ici à 2015, la propagation du VIH/sida et en inversant la tendance actuelle et en maîtrisant, d'ici à 2015, le paludisme et d'autres grandes maladies<sup>96</sup>.

Les cibles des dépenses de l'ACDI dans le domaine du développement social témoignent de ses engagements à l'égard des ODM. Dans les *Priorités de développement social : un cadre d'action (2000)*<sup>97</sup>, l'Agence a établi qu'elle prévoyait doubler ses investissements dans le développement social sur une période de cinq ans. Des cibles précises ont été établies dans quatre domaines :

- doubler et plus les investissements en santé et en nutrition, avec les programmes passant de 152 millions de dollars à 305 millions de dollars par année;
- quadrupler les investissements en éducation de base, avec les programmes passant de 42 à 164 millions de dollars par année;
- quadrupler les investissements dans la lutte contre le VIH/sida, de 20 millions de dollars par année qu'ils étaient à 80 millions de dollars par année;
- quadrupler le financement consacré à la protection des enfants de 9 millions de dollars par année qu'il était à 36 millions de dollars par année.

En vertu des Priorités de développement social, le total des dépenses consacré à ce secteur s'élèvera, entre 2000 et 2005, à 2,811 millions de dollars.

<sup>96</sup> <http://www.unpd.org/mdg/>

<sup>97</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/developpementsocial>

- qui appuient le développement des capacités de certains pays asiatiques en vue de les aider à négocier leur accession à l'OMC et/ou la mise en œuvre en Chine et au Bangladesh d'engagements pris par ces pays à l'égard de l'OMC, par l'intermédiaire d'un appui au Projet d'intégration économique (PIE) de la Coopération économique Asie Pacifique;
  - qui apportent une aide pratique, par l'intermédiaire du Centre de commerce international et du Bureau de promotion du commerce Canada, avec l'appui du Fonds canadien pour l'Afrique, au développement des capacités des Africains pour qu'ils puissent faire la promotion de leurs produits et avoir accès aux marchés internationaux;
  - qui appuient, par l'intermédiaire du Fonds canadien pour l'Afrique, une nouvelle phase du Programme conjoint intégré d'assistance technique du Centre de commerce international, de l'Organisation mondiale du commerce et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED); Ce programme vient en aide aux pays africains afin qu'ils puissent participer davantage au système commercial multilatéral et profiter de nouvelles opportunités commerciales;
  - qui appuient les partenaires canadiens, comme le Secours Quaker canadien<sup>95</sup> qui entend développer les capacités des négociateurs des pays en développement afin qu'ils puissent participer pleinement aux négociations de l'OMC sur la sécurité alimentaire, l'agriculture et l'environnement.
- L'ACDI favorisera un environnement porteur pour la croissance économique en appuyant la réforme des secteurs privé et public à l'aide d'initiatives :
- qui renforcent la capacité des gouvernements et des institutions de développer des politiques économiques équitables qui intègrent l'analyse de la pauvreté et qui permettent aux femmes et aux hommes qui vivent dans la pauvreté de profiter des bénéfices de la croissance;
  - qui appuient les efforts des IFI de mieux cibler les investissements de politique économique, de gestion du secteur public et de développement du secteur privé et financier;
  - qui utilisent la technologie appropriée, à l'aide d'initiatives comme le Fonds de transfert de technologie Canada-El Salvador qui appuie le partage et l'adaptation de l'expertise canadienne aux secteurs du développement social, de la réforme du secteur public, de la gestion de l'eau et de la restructuration municipale;
  - qui améliorent le bien-être économique des hommes et des femmes qui vivent dans la pauvreté en influençant le processus de décision aux niveaux les plus élevés de politiques nationales, comme la taxation, l'investissement étranger et la réforme des entreprises étatiques dans des pays comme la Chine, l'Inde et l'Indonésie.

87 <http://www.transfair.ca/>

88 <http://www.un.org>

89 [http://www.wto.org/french/thewto\\_f/min01\\_f.htm](http://www.wto.org/french/thewto_f/min01_f.htm)

90 <http://www.ftaa-alca.org/>

91 <http://www.oecd.org/>

92 <http://www.wto.org/index.htm>

93 <http://www.eu.int>

européenne<sup>94</sup>;

- qui appuient la formulation de prises de positions en matière de politique commerciale du Canada dans le but de concrétiser la promesse faite à Doha<sup>90</sup> d'amorcer un « nouveau cycle de développement » des négociations commerciales multilatérales;
  - qui favorisent le développement des capacités des pays partenaires des Amériques de négocier et de participer activement au commerce international, compte tenu de l'intégration imminente des économies nationales et régionales à l'Accord de libre-échange des Amériques (ALÉA)<sup>91</sup>;
  - qui identifient les enseignements retenus dans le cadre des initiatives commerciales et des initiatives de développement du programme des Caraïbes, en évaluant, en 2003, le Projet de politique commerciale de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO)<sup>92</sup>;
  - qui appuient les efforts des partenaires de l'Europe centrale et de l'Est en vue d'établir et de renforcer l'économie de marché et de développer leurs capacités en matière de cadres de politiques, de réglementation et des cadres institutionnels nécessaires au succès du processus de réforme et leur intégration au sein d'organisations comme l'OMC<sup>93</sup> et l'Union européenne<sup>94</sup>;
- L'ACDI appuiera le **développement des capacités commerciales** à l'aide d'initiatives :

Par le biais de ses programmes spontanés, l'ACDI travaille avec TransFair Canada comme partenaire en développement international depuis 1997. TransFair est la seule organisation indépendante de certification au Canada pour le commerce équitable du café, du thé, du cacao et du sucre. TransFair collabore avec des partenaires en Amérique latine, en Afrique et en Asie pour que les producteurs reçoivent un prix minimum établi pour récupérer les coûts de production, pour qu'ils reçoivent des paiements en avance ou des crédits pour leur éviter d'avoir à s'endetter, tout en finançant la production de l'an prochain. TransFair fait également la promotion de relations commerciales à long terme qui profitent aux petits producteurs et qui leur assurent une plus grande sécurité pour planifier l'avenir, tout en faisant la promotion de pratiques de production durables. Cette initiative améliore le bien-être économique et la qualité de vie des producteurs de café du Sud, stimule la responsabilité corporative au Canada et sensibilise les consommateurs canadiens à l'impact de leurs choix dans le marché global. L'appui de l'ACDI à TransFair s'est traduit par une augmentation substantielle des ventes de café équitable au Canada de 76 364 kg qu'elles étaient au départ du projet en 1999 à 272 727 kg en 2001. Les petits producteurs ont reçu un million de dollars en revenus additionnels. En s'appuyant sur ce succès, l'ACDI a accru dernièrement sa contribution au travail de TransFair et versera tout près de 400 000 dollars additionnels au présent projet de quatre ans (2001-2005). TransFair continuera de contribuer substantiellement au projet.

Encadré 8 : TransFair : Une croissance économique équitable<sup>87</sup>



- à travailler de concert avec des partenaires multilatéraux, au développement d'un climat d'investissement stable dans les pays partenaires (en renforçant, par exemple, les cadres de réglementation et en simplifiant les environnements juridiques pour minimiser les risques de faire des affaires);
- à miser sur le développement des petites et moyennes entreprises et sur le développement de la microfinance et de la microentreprise, y compris apporter un appui aux institutions financières du système coopératif, là où c'est pertinent;
- à améliorer la capacité des femmes et des hommes qui vivent dans la pauvreté de s'engager dans des activités productives rémunératrices, en accordant une attention toute particulière aux femmes (en Haïti, par exemple, l'Agence continuera d'appuyer le développement des coopératives de crédit - caisses populaires - et des coopératives agricoles);
- à développer des programmes qui reflètent bien la situation économique des pays partenaires, comme c'est le cas en Europe centrale et de l'Est. La maturité économique de la plupart de ces pays dicte un appui à la transition vers une économie de marché, facilite le développement de liens commerciaux et d'investissements canadiens dans la région et la promotion d'intérêts mondiaux et de la sécurité canadienne;
- à encourager les réformes économiques et à consolider les capacités gouvernementales et institutionnelles de gestion économique en Asie, en s'inspirant des conséquences persistantes de la crise économique de 1997;
- à faciliter le développement de liens à long terme mutuellement bénéfiques entre le secteur privé canadien et le secteur privé des pays en développement;
- à répondre à d'autres conditions nationales, comme au Sri Lanka, où l'ACDI multiplie les opportunités économiques par l'intermédiaire du programme de Care Canada Rehabilitation through Education and Training Program (PREF)<sup>86</sup> et par l'intermédiaire d'un programme de microfinance (Initiatives locales pour demain) à l'intention des petits agriculteurs.

*Encadré 7 : Sri Lanka : Initiatives locales pour demain (Local Initiatives for Tomorrow - LIFT)*

Ce programme, de 4,8 millions de dollars sur quatre ans, amorcé en 2002 a déjà donné lieu à des résultats significatifs, en vertu de son approche socio-économique et communautaire intégrée. Mis en œuvre par CARE Sri Lanka, ce programme utilise des stratégies qui interpellent directement le chômage et la pauvreté, lesquels sont les causes profondes de l'agitation sociale dans le pays. Ce programme a permis de multiplier l'accès à des opportunités économiques et à l'emploi en offrant un crédit aux petits entrepreneurs par le biais des Sociétés de village Sarvodaya. Pres de 10 000 possibilités d'emploi pour travailleurs autonomes ont été créées à ce jour, ce qui s'est traduit par une augmentation du bien-être général des familles rurales. Les dirigeants ruraux participent étroitement à la gestion de ce programme, ce qui permet de cibler les villageois les plus pauvres.

- encourager des programmes de bien-être économique en agriculture qui ciblent la croissance du secteur privé et qui répondent à des préoccupations en matière d'équité comme c'est le cas avec TransFair :

- de répondre aux enjeux de sécurité alimentaire, comme volet stratégique important, en Éthiopie et au Ghana;
- de travailler avec les gouvernements au développement d'Approches sectorielles (SWAp), en agriculture et en sécurité alimentaire, comme c'est le cas dans le nord du Ghana;
- d'améliorer les possibilités à la fois pour les hommes et les femmes de générer des revenus, sur la ferme et à l'extérieur de la ferme, dans les pays partenaires, comme la Chine et le Viêt-nam;
- d'appuyer les efforts en cours des organisations multilatérales comme le Fonds international pour le développement de l'agriculture (FIDA)<sup>80</sup>, qui se concentre spécifiquement sur l'agriculture et le développement rural, de même que ceux d'autres institutions comme la Banque africaine de développement (BAFD)<sup>81</sup> laquelle consacre une bonne partie de ses ressources au développement de ce secteur;
- d'appuyer la recherche en vue d'accroître la productivité agricole spécifique à l'Afrique du Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale (GCRAI)<sup>82</sup>, par le biais du Fonds canadien pour l'Afrique<sup>83</sup>;
- de poursuivre son programme en agriculture en Équateur, lequel cible tout particulièrement l'égalité entre les sexes, les revenus ruraux et les opportunités reliées à l'agriculture (voir encadré 6 : Le Fonds de développement Canada-Équateur).

Encadré 6 : Le Fonds de développement Canada-Équateur <sup>84</sup>

Le Fonds de développement Canada-Équateur (FDCE) est un fonds de contrepartie innovateur<sup>85</sup>, axé sur les groupes les plus vulnérables de la population équatorienne. Son principal objectif est d'appuyer les projets qui sont productifs et qui ont le potentiel de générer des revenus durables. Ce Fonds, d'une durée de dix ans, prévoit consacrer environ 5 millions de dollars à chaque année à de telles initiatives. Cette année, par le biais de ce Fonds, l'ACDI versera environ 527 dollars à chacune des quelque 8 000 familles des cent cantons les plus pauvres du pays. On prévoit que cet investissement résultera en une augmentation de 40 p. 100 du revenu familial, tout en consolidant les activités génératrices de revenus durables. Dans une région particulièrement pauvre, chacune des 4 000 femmes et leur famille recevra environ 350 dollars en vue d'accroître la production de grains de base et développer des activités de valeur ajoutée à la production et à la certification de produits agricoles. Le fait que des gens qui dépendent du secteur agricole puissent compter sur des revenus durables entraîne également d'importantes retombées dans les domaines de la santé, de la nutrition, de l'environnement et du logement.

En vue d'appuyer le développement du secteur privé, l'ACDI révisera et complètera son cadre de politiques pour les programmes de développement du secteur privé en 2003.

Les plans de l'Agence comprennent également des initiatives destinées :

- à appuyer les composantes du développement du secteur privé des CSLP (Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté) des pays partenaires;

<sup>80</sup> <http://www.fida.org/>

<sup>81</sup> [http://www.aicdb.org/french\\_version.htm](http://www.aicdb.org/french_version.htm)

<sup>82</sup> <http://www.agiar.org/>. Le GCRAI est un réseau de 16 centres internationaux de recherche en agriculture et en alimentation.

<sup>83</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaaweb/webcountry.nsf/val/8C8625DB6216018A85256C8D005B0551?OpenDocument>

<sup>84</sup> <http://www.fecd.org/ec/>

<sup>85</sup> Un Fonds de contrepartie est un outil de développement qui comprend des fonds (en monnaie locale ou étrangère) créés par la vente (ou la monétisation de la valeur) de biens, de services canadiens ou des deux. La monétisation est le processus par lequel on convertit la valeur des biens ou services offerts par l'ACDI en monnaie locale ou étrangère pour créer ou alimenter le Fonds de contrepartie.

L'expérience a démontré que la croissance économique constitue un préalable indispensable pour réduire la pauvreté dans le monde en développement. Dans la même optique, le potentiel de la croissance économique en vue de réduire la pauvreté peut s'avérer très limité, si les pauvres n'ont pas accès aux opportunités générées par cette croissance. L'ACDI s'est engagée à promouvoir le bien-être économique des femmes et des hommes, des familles et des collectivités. Ainsi, les investissements dans le secteur de l'agriculture viennent appuyer les investissements dans les secteurs de la santé et de l'éducation, ainsi que ceux consentis pour l'approvisionnement en eau et les services d'assainissement. Le secteur privé - dont l'agriculture représente souvent la plus grande part du secteur privé dans les pays en développement - est fortement reconnu comme un puissant levier, dont l'effet contribue à la réduction de la pauvreté. Un système commercial, multilatéral et juste, qui fait la promotion du développement commercial, s'avère aussi un élément important de la croissance économique. Enfin, le fait de favoriser l'émergence d'un environnement porteur, en appuyant la réforme des institutions à la fois du secteur public et privé, est aussi reconnu comme un facteur important de bien-être économique. Les programmes de l'ACDI répondent à ces besoins et appuient la privatisation de ces secteurs dans les pays partenaires.

### *Priorités et plans*

Au cours des trois prochaines années, les priorités de l'Agence en vue de réaliser ces résultats sont :

- de renforcer ses investissements en agriculture et dans le développement rural;
- d'appuyer le développement du secteur privé;
- de développer la capacité des pays partenaires de négocier de solides accords et partenariats;
- de favoriser l'émergence d'un environnement porteur pour la croissance économique.

En vue de renforcer ses investissements en agriculture et dans le développement rural, l'ACDI :

- adoptera une nouvelle politique sur l'agriculture en 2003, à la suite de consultations nationales et internationales. Cette nouvelle politique donnera lieu à des programmes revitalisés et à des investissements en agriculture et dans le développement rural au cours des prochaines années<sup>79</sup>.

Entre temps, l'ACDI continuera :

- d'appuyer les institutions civiles qui offrent un appui technique et logistique aux producteurs agricoles en Amérique centrale;

<sup>79</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/consultationagriculture>

L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent des priorités transsectorielles qui recourent tous les Résultats de développement

Priorités

Résultat stratégique

3. Durabilité environnementale

Une durabilité environnementale accrue, à l'aide de la protection, de la conservation et de la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.

- Développer les capacités des partenaires de pouvoir répondre aux enjeux environnementaux niveaux mondial, régional et national, comme la gestion des ressources naturelles, la désertification, la biodiversité et le changement climatique;
- appuyer et favoriser le dialogue des politiques en environnement et dans un plus grand contexte socio-économique, ainsi que les programmes qui proposent des solutions aux enjeux environnementaux.

4. Gouvernance

Structures de gouvernance et de capacités institutionnelles accrues dans les pays partenaires; une société civile renforcée, un plus grand respect pour les droits de la personne et les principes démocratiques.

- Accroître l'intégration des principes des droits de la personne aux programmes de développement;
- poursuivre les efforts en vue de consolider les institutions démocratiques;
- miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.

4.4 Plans et priorités : Résultats de développement

Comme il a été souligné précédemment, les Résultats de développement de l'ACDI constituent ses Résultats stratégiques et sa raison d'être. L'Agence entend poursuivre les Résultats de développement dans quatre secteurs prioritaires : le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la gouvernance. De plus, l'environnement et l'égalité entre les sexes demeurent des priorités transsectorielles qui recourent chacun des quatre secteurs des Résultats de développement. Bien que ces résultats soient présentés séparément, ils sont tous, en réalité, des éléments interdépendants du développement : ainsi, le bien-être économique repose, en grande partie, sur une bonne gouvernance.

4.4.1 Bien-être économique

Enoncé de résultat stratégique

Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des pauvres.

Cibles

De concert avec les partenaires des pays en développement, les partenaires canadiens, d'autres donateurs et la communauté du développement international, l'ACDI travaillera à réaliser les objectifs des ODM<sup>77</sup> associés au bien-être économique :

- réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de gens dont le revenu est inférieur à 1 dollar US, par jour;
- réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de gens qui souffrent de la faim<sup>78</sup>.

<sup>77</sup> <http://www.banquemondiale.org/apropos/activites/mdgs-french.htm>

<sup>78</sup> <http://www.undp.org/mdg/>



## 4.2 Stratégie de développement durable

Le développement durable - soit un développement qui est équitable et durable sur le plan de l'environnement et qui consolide les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons - constitue la raison d'être de l'ACDI. En conséquence, la *Stratégie de développement durable (SDP) de l'ACDI, 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*<sup>74</sup> est le plan des secteurs d'activités de l'Agence et il est toujours d'actualité. La SDP est le cadre qui précise les buts, objectifs et stratégies qui permettent à l'Agence de façonner davantage son travail en fonction de son mandat, en plus de proposer un processus d'amélioration continue de ses opérations. Les Résultats clés de l'Agence (RCA), élaborés en 2001, constituent les principaux volets et engagements de la SDP, tout en offrant un cadre qui est davantage orienté vers une stratégie de gestion axée sur les résultats. Le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2002-2003<sup>75</sup> a été le premier rapport à présenter les Résultats clés de l'Agence et comme tel, il se voulait une mise à jour de la SDP. Le Rapport sur les plans et priorités 2003-2004 propose une nouvelle mise à jour. Les progrès enregistrés dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ACDI sont précisés chaque année dans le cadre du Rapport ministériel sur le rendement (RMR)<sup>76</sup>.

## 4.3 Plans et priorités : Sommaire

La figure, ci-dessous, résume bien les résultats stratégiques et les priorités que poursuivra l'ACDI au cours des trois prochaines années.

Figure 2 : Sommaire des plans et priorités de l'ACDI par résultat stratégique

L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent des priorités transsectorielles qui recoupent tous les Résultats de développement	
Résultat stratégique	Priorités
<b>I. Bien-être économique</b> Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des pauvres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accentuer les investissements dans l'agriculture et le développement rural;</li> <li>• appuyer le développement du secteur privé;</li> <li>• développer la capacité de négocier de solides accords et partenariats commerciaux;</li> <li>• favoriser l'émergence d'un environnement porteur pour la croissance économique.</li> </ul>
<b>2. Développement social</b> Meilleure qualité de vie pour les pauvres, par le biais de services sociaux améliorés, de gestion de l'impact social des réformes et de progrès en matière d'égalité entre les sexes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager l'égalité entre les sexes avec les partenaires dans tous les programmes de développement;</li> <li>• accentuer les programmes en matière d'éducation de base, de VIH/sida, de santé et de protection des enfants.</li> </ul>

<sup>74</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd>

<sup>75</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/v/LUImages/Publications2/\\$file/cida0102dpr\\_f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/v/LUImages/Publications2/$file/cida0102dpr_f.pdf)

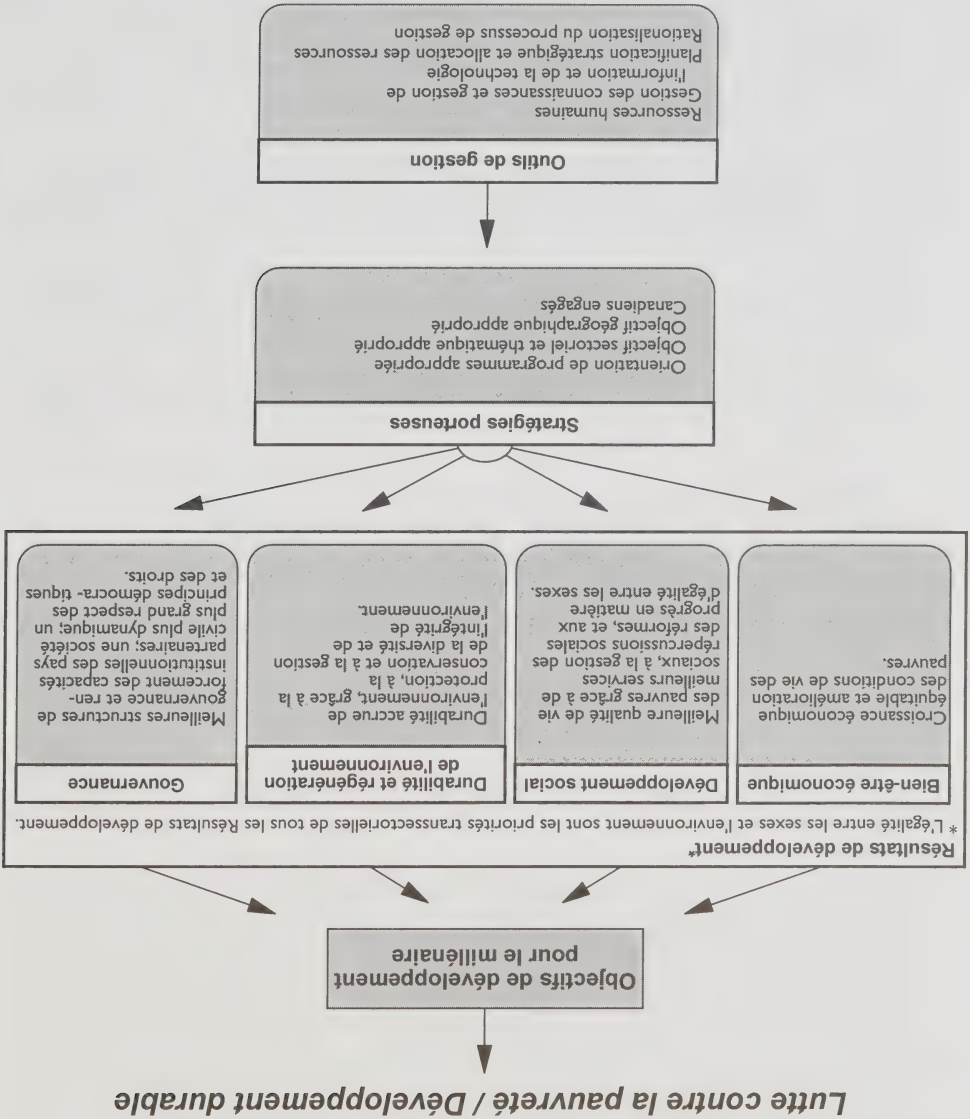


Figure 1 : Cadre des Résultats clés de l'ACDI

La Figure 1, ci-dessous, Cadre des Résultats clés de l'ACDI, précise le modèle des Résultats stratégiques de l'Agence.

## 4.0 Plans et priorités par Résultat stratégique

### 4.1 Introduction

En 2001, l'ACDI a élaboré un ensemble de Résultats clés de l'Agence (RCA) pour l'aider à mieux façonner son travail en fonction de son mandat. Les RCA comprennent trois grands volets - les Résultats de développement (Résultats stratégiques), les Résultats porteurs (stratégies) et les Résultats de gestion (outils). Ces trois volets pris conjointement donnent, à la fois à court et à long-terme, une orientation aux actions, efforts et priorités de l'Agence. Les trois RCA sont reliés, intégrés et se supportent mutuellement : la gestion efficiente supporte la programmation efficace qui, par contre, favorise l'obtention de Résultats de développement. Les RCA sont conformes aux Objectifs de développement pour le millénaire (ODM), tout en témoignant, en plus, de la nature particulière et spécifique de la contribution du Canada.

Les Résultats de développement constituent les résultats stratégiques de l'ACDI. Ces Résultats stratégiques sont apparus, pour la première fois, dans la Rapport sur les plans et priorités 2002-2003<sup>72</sup>.

Les RCA se définissent ainsi :

- les **Résultats de développement** soulignent l'impact que l'Agence espère obtenir par ses activités dans les pays partenaires. Ces résultats se manifestent dans quatre domaines : le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la gouvernance. Ces Résultats de développement sont similaires aux ODM<sup>73</sup> et constituent la contribution de l'ACDI à la réalisation de ces objectifs, destinés à réduire la pauvreté et favoriser le développement durable;

- les **Résultats porteurs** identifient les stratégies qui permettent que les bons programmes soient en place au bon moment pour la réalisation des Résultats de développement. Une orientation de programme plus adéquate, une mise au point sectorielle et thématique appropriée, une bonne concentration géographique et des Canadiens engagés sont autant de Résultats porteurs;

- les **Résultats de gestion** sont les outils qui permettent de faire le travail dans le domaine des ressources humaines, de la gestion de l'information et des technologies, de la planification stratégique et de l'allocation des ressources et de la rationalisation des processus.

Les programmes de l'ACDI ne représentant qu'une petite partie des ressources mondiales disponibles pour le développement international, l'Agence partage donc une responsabilité conjointe avec le reste de la communauté internationale du développement pour la réalisation des résultats de développement. L'ACDI est toutefois entièrement responsable de la réalisation des résultats porteurs et des résultats de gestion.

<sup>72</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/INFT/IMAGES/NSF/vL/IMAGES/Publications2/\\$file/rpp2002-2003\\_f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INFT/IMAGES/NSF/vL/IMAGES/Publications2/$file/rpp2002-2003_f.pdf)

<sup>73</sup> <http://www.banquemondiale.org/apropos/activites/mdgs-french.htm>

l'Agence. Le **Cadre de gestion intégrée des risques** de l'ACDI, qui sera finalisé en 2003-2004, s'appliquera à trois échelons : à l'échelon de l'Agence dans son ensemble, à celui des programmes et à celui des projets. À chaque échelon, non seulement les risques sont-ils recensés et classés par ordre prioritaire, mais on y précise également des stratégies de réduction des risques.

- À l'échelon de l'Agence, les efforts se poursuivront afin de déterminer les risques internes et externes dans un certain nombre de catégories précisées par le Conseil du Trésor<sup>71</sup> pour tous les ministères (comme les risques juridiques, les risques associés aux ressources humaines et ceux reliés à la technologie), de même que les risques propres au développement international. Ainsi, il existe un certain nombre de risques politiques, économiques, sociaux et environnementaux inhérents au développement international qui peuvent influencer la capacité de l'ACDI de parvenir aux résultats escomptés. Parmi ceux-ci figurent les conditions d'instabilité, le faible niveau d'engagement du pays en développement, une infrastructure juridique et institutionnelle déficiente pour le développement, le fardeau de la dette, le risque de catastrophes environnementales, une carence de ressources financières et humaines, un manque de responsabilité, etc. De plus, les risques du développement international comprennent également ceux qui sont inhérents aux nouvelles modalités pour une coopération au développement plus efficace, y compris la prise en charge locale, l'harmonisation des politiques entre les donateurs et l'évaluation des contributions des donateurs en fonction des résultats.

- À l'échelon des programmes (qui comprend aussi bien les programmes-pays, que ceux des institutions multilatérales et autres types de programmes), les efforts progressent et la validation des démarches se poursuit. Ainsi, un modèle d'évaluation des risques par programmes-pays a été mis au point pour déterminer et évaluer les risques éventuels associés aux pays (p. ex. risques économiques, politiques, institutionnels, sociaux, culturels et environnementaux). Le modèle a été soumis à des essais et fait maintenant l'objet d'une mise en œuvre dans le cas de quelques programmes-pays de l'ACDI, là où les conditions posent des risques élevés.

- À l'échelon des projets, tous les documents d'approbation de projet doivent comprendre une stratégie de gestion des risques et celle-ci doit être approuvée par les cadres supérieurs de la direction générale responsable du projet et ceux de la haute direction de l'Agence. L'état des risques ainsi recensés fait l'objet d'un suivi et de comptes rendus dans les Rapports annuels sur l'état d'avancement du projet (RAEAP) et des stratégies de réduction des risques sont proposées, si nécessaire.

<sup>71</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp)



Le Fonds canadien pour l'Afrique<sup>67</sup> se veut un volet important de la contribution du Canada à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'Afrique du G8<sup>68</sup>, en réponse au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD)<sup>69</sup>. Constitué en vertu d'une loi du Parlement, ce Fonds de 500 millions de dollars jette de solides bases pour des partenariats à long terme avec l'Afrique, par la voie d'investissements stratégiques en appui aux efforts de développement africains.

Le Fonds vise à appuyer les nouvelles initiatives, pour la plupart à grande échelle, qui ont une incidence importante sur le développement durable en Afrique. Le Fonds appuiera les pays qui manifestent un engagement à l'égard de la démocratie, de la gouvernance et des droits de la personne. Ces initiatives viendront compléter les autres programmes de l'ACDI, plutôt que de faire double emploi, et leur nature sera d'ordre stratégique. Une gamme d'initiatives favorisera la croissance et permettront de réduire le fossé numérique (c.-à-d. l'écart dans l'accès aux technologies de l'information), de consolider les institutions et la gouvernance, et d'investir dans les populations et l'aventur de l'Afrique. Un bon nombre de ces exemples sont présentés dans les différentes sections du présent Rapport.

Les investissements de programmes en Afrique se feront selon les principes acceptés au niveau international pour une plus grande efficacité de l'aide, en choisissant des initiatives qui favorisent le renforcement des capacités locales et mettent l'accent sur le partenariat et la prise en charge locale; qui privilégient la coordination entre les donateurs et le partage des responsabilités en matière de résultats; qui font appel à une participation

L'ACDI a déjà mis sur pied un Secrétariat pour administrer le Fonds. Celui-ci procédera à un suivi minutieux des activités et fera rapport régulièrement au Parlement par l'intermédiaire du ministre responsable.

### 3.5 La gestion des risques

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer la réalisation des objectifs de l'organisation<sup>70</sup>.

L'ACDI reconnaît que la coopération au développement comporte des risques élevés, puisqu'elle apporte son appui à des pays qui doivent surmonter des défis politiques, économiques et environnementaux. C'est souvent dans ces pays que l'aide s'avère la plus précieuse. L'instabilité politique et économique, les conflits, les catastrophes naturelles et humanitaires et la corruption sont autant de risques associés aux pays en développement.

L'existence de risques élevés, particulièrement dans le domaine du développement international, n'est pas en soi un facteur négatif. Cette réalité témoigne plutôt du fait que la coopération au développement est une entreprise complexe et que l'Agence doit être consciente des aspects qui comportent le plus de risques, de façon à pouvoir gérer judicieusement ses programmes. Au cours de la dernière année, l'ACDI a mis au point une stratégie globale pour mieux comprendre et gérer les risques et communiquer les renseignements s'y rapportant, à tous les échelons de

<sup>67</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/cida/web/webcountry.nsf/vall/8C8625DB6216018A853256C8D005B0551?OpenDocument>

<sup>68</sup> <http://www.g8.gc.ca/kananaskis/atraction-fr.asp>

<sup>69</sup> <http://www.ncpad.org/>

<sup>70</sup> [http://www.lbs-sct.gc.ca/pubs/RiskManagement/rmf-cgr01-1\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/pubs/RiskManagement/rmf-cgr01-1_f.asp)

#### **Encadré 4 : Les pays sélectionnés pour des investissements accrus**

Comme elle l'a souligné dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide plus efficace (Le Canada contribue à un monde meilleur)*<sup>66</sup>, l'ACDI concentrera davantage de ressources, à mesure qu'elles seront disponibles, à un groupe désigné de pays en développement à faibles revenus, en commençant par les neuf pays suivants : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. Ces pays ont été sélectionnés parce qu'ils appartiennent aux pays à faibles revenus et qu'ils ont mis sur pied des plans nationaux officiels en vue de réduire la pauvreté (Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, complet ou provisoire). Ils ont aussi démontré une capacité d'utiliser l'aide de façon efficace, en s'engageant à améliorer la gouvernance, le respect des droits de la personne et à mettre fin à la corruption. De plus, le Canada a adopté depuis longtemps un programme de coopération au développement dans le cas de chacun d'entre eux.

L'ACDI concentrera ses investissements accrus dans un petit nombre de secteurs dans chacun de ces pays et les négociations avec ces pays sur les secteurs prioritaires à privilégier progressent bien. D'autres pays pourront faire l'objet d'une assistance canadienne accrue si les circonstances et les ressources le permettent.

- **Augmenter les investissements dans le développement rural, l'agriculture et le développement du secteur privé :** L'ACDI annoncera en 2003-2004 de nouvelles politiques en matière d'agriculture et de développement du secteur privé, à la suite de consultations publiques et prévoit déjà augmenter ses investissements dans ces secteurs.
- **Transformation du mode de fonctionnement interne :** La mise en œuvre des principes pour une aide plus efficace et l'adoption de nouvelles orientations, telles que décrites précédemment, entraîneront des modifications importantes au mode de fonctionnement de l'ACDI. Au cours des trois prochaines années, l'Agence poursuivra sa transformation en vue de devenir un organisme plus souple et davantage axé sur le savoir. Parmi les mesures à cet égard figurent les suivantes : poursuivre les efforts en vue de réduire le nombre de secteurs dans lesquels l'Agence intervient; acquérir et partager une connaissance plus approfondie du développement et du contexte des pays bénéficiaires; développer une plus grande capacité d'analyse des politiques et de dialogue sur les politiques; promouvoir une plus grande cohérence entre la politique d'aide et les politiques dans des domaines autres que celui de l'aide; déléguer progressivement les programmes directs, axés sur les projets, en faveur d'une stratégie de programmes qui répond aux besoins exprimés par les partenaires des pays en développement; renforcer les partenariats et accroître la coopération et la coordination entre les multiples donateurs.
- En 2004, l'Agence évaluera les progrès réalisés dans la mise en œuvre de son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace (Le Canada contribue à un monde meilleur)*, dans l'optique d'y apporter des modifications à mi-parcours, si le besoin s'impose.

### 3.4 Nouvelles orientations

L'ACDI apporte présentement des modifications à son mode de fonctionnement, en réponse aux enseignements retenus, mais aussi pour tenir compte de la nature évolutive de la coopération internationale, du consensus mondial sur les Objectifs de développement pour le millénaire et de l'importance accordée à la mise en œuvre et à la concrétisation des résultats. Le document intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*<sup>63</sup>, publié par l'Agence, précise clairement les plans de mise en œuvre des principes d'un développement efficace adoptés par l'ACDI (voir encadré 2 : Principes d'efficacité du développement), tout en établissant le cadre de distribution de la première augmentation significative et soutenue du budget de l'Agence depuis plus d'une décennie. L'augmentation annuelle de 8 p. 100, annoncée lors de la Conférence internationale sur le financement du développement<sup>64</sup>, tenue en mars 2002 sous l'égide des Nations Unies, doublera le présent niveau d'aide du Canada en 2010. Plus de la moitié de cette augmentation sera consacrée à l'Afrique. L'apport du Fonds canadien pour l'Afrique s'ajoute aux ressources résultant de l'augmentation des fonds consacrés à l'aide au développement annoncée lors du budget fédéral de 2003. Ces nouvelles orientations figurent dans les plans et priorités de l'Agence.

Voici quelques-unes des nouvelles orientations importantes qui seront prises au cours des trois prochaines années :

- **Accroître les investissements dans un groupe désigné de pays :** Pour honorer et confirmer ses obligations qui découlent de la Conférence internationale sur le financement du développement, tenue à Monterrey en 2002, l'ACDI accroîtra ses investissements au cours des prochaines années dans quelques-uns des pays les plus pauvres du monde, en prenant le terme engagement de favoriser l'amélioration de la gouvernance et l'utilisation efficace des ressources. Près de la moitié de ces pays se trouvent en Afrique. Un groupe initial de pays a été sélectionné (voir encadré 4 : Les pays sélectionnés pour des investissements accrus). Ces pays recevront une plus grande part du financement supplémentaire progressif accordé à l'Agence.

- **Accorder davantage la priorité à l'Afrique :** Au Sommet du G8 à Kananaskis en juin 2002, le premier ministre du Canada a annoncé une enveloppe de 6 milliards de dollars de nouvelles ressources et de ressources existantes pour le développement de l'Afrique sur une période de cinq ans, y compris le Fonds canadien pour l'Afrique établit la contribution du Canada dans la mise en œuvre du Plan d'action pour l'Afrique du G8 (voir encadré 5 : Le Fonds canadien pour l'Afrique) pour les cinq prochaines années. Dans ses programmes l'Agence tiendra compte de l'évolution de l'ordre du jour du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPPA)<sup>65</sup>, y compris les plans de mise en œuvre et les mécanismes d'examen par les pairs. Cette stratégie se conforme entièrement à l'esprit d'une aide internationale plus efficace en favorisant la prise en charge locale des activités et des stratégies de développement.

<sup>63</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>  
<sup>64</sup> <http://www.un.org/french/esa/ffd/index.html>  
<sup>65</sup> <http://www.nepad.org>



- réduction de la pauvreté<sup>62</sup>. On note l'existence d'une corrélation étroite entre les pays qui adoptent de saines politiques économiques (comme ceux qui limitent l'inflation et les déficits budgétaires, ceux qui s'ouvrent au commerce et qui disposent d'une bureaucratie compétente) et les pays qui connaissent une croissance soutenue. La réduction de la pauvreté se manifeste plus rapidement dans des pays qui se dotent de solides environnements porteurs. Ce sont les programmes axés sur le développement du microfinancement, des microentreprises et des petites et moyennes entreprises qui affirment les résultats les plus significatifs au chapitre de la réduction de la pauvreté.
- La coordination des efforts des donateurs donnera lieu à une aide plus efficace.** Les exigences et procédures des multiples donateurs ajoutent un fardeau considérable aux pays en développement et réduisent l'efficacité de l'aide. L'ACDI, tout comme les autres membres de la communauté des donateurs, est de plus en plus consciente de la nécessité d'harmoniser ses politiques opérationnelles ainsi que ses procédures et stratégies, en fonction des autres donateurs et gouvernements partenaires, de façon à favoriser la prise en charge locale. L'harmonisation entre les donateurs devient encore plus importante dans un contexte de flux d'aide grandissants, de responsabilités partagées en matière de résultats de développement, et d'une plus grande souci d'efficacité et d'efficience du secteur public. L'ACDI participe aux efforts internationaux en vue d'établir des principes directeurs et des pratiques qui favorisent l'harmonisation entre les donateurs.
- L'appui du public est essentiel au succès de la coopération au développement.** L'Examen de l'aide du Canada par le CAD montre que la population souhaite davantage d'indications concrètes que la vie des gens pauvres s'améliore. L'Examen a souligné la nécessité pour le Canada de mieux informer ses citoyens des défis associés à la coopération au développement, tout en faisant état des résultats positifs et des progrès accomplis. Ce défi continuera de s'imposer à l'ACDI, dans le contexte où les niveaux d'aide augmentent et se concentrent davantage sur les résultats globaux, à l'échelle du pays bénéficiaire, découlant des efforts de collaboration avec le pays partenaire en développement et les autres donateurs.
- La prise en charge locale est la clé d'une transition réussie.** L'accession de huit pays de l'Europe centrale et des Balkans à l'Union européenne confirme que le passage à des structures plus démocratiques, axées sur les forces du marché, s'avère possible lorsqu'il existe une forte volonté de gérer et de mener à terme un processus de réforme global. Un leadership à l'écoute, doublé de la participation d'une variété d'intervenants locaux au processus de réforme de ces pays, ont permis de concevoir de manière judicieuse les ajustements politiques, économiques, sociaux et institutionnels nécessaires et d'en assurer la mise en œuvre.



- **Le Canada doit concentrer davantage son aide.** L'aide canadienne rejoint pratiquement chacun des quelque 120 pays en développement dans le monde par le truchement de différents mécanismes d'exécution. Le Canada a souvent fait l'objet de critiques de la part du CAD de l'OCDE<sup>56</sup> pour être, parmi tous les pays donateurs, celui dont l'aide est la plus diffuse. Il lui est recommandé de focaliser davantage son aide sur un nombre restreint de secteurs et de pays. L'ACDI mettra de l'avant cette stratégie davantage ciblée au cours des prochaines années.
- **Il faut canaliser davantage d'efforts en Afrique.** De plus en plus, un consensus international s'impose à l'effet qu'il faut adopter un ensemble de mesures rapides pour inverser la marginalisation de l'Afrique. Alors que tout le continent se démarque par des niveaux élevés de pauvreté et de sous-développement sans équivalents dans le monde, les dirigeants de plusieurs des pays les plus influents ont manifesté leur volonté de changement, entre autres en matière de gouvernance. À cette fin, ils ont adopté un certain nombre de mesures qui se retrouvent dans le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPPA)<sup>57</sup>. Il s'agit du tout premier plan de développement global élaboré par les dirigeants africains. Les pays développés reconnaissent également qu'il faut faire plus pour appuyer les efforts africains, comme en témoigne le Plan d'action pour l'Afrique du G8<sup>58</sup>.
- Les plus récentes recherches, de même que l'expérience, soulignent le fait qu'un recentrage des efforts de la coopération au développement s'impose dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural. Dans les pays partenaires, près des trois quarts de tous les pauvres vivent et travaillent en milieu rural. La plupart d'entre eux sont des femmes et des enfants<sup>59</sup>. En 2002, à l'occasion des grandes conférences internationales, soit le Sommet mondial de l'alimentation : Cinq ans après<sup>60</sup>, le Sommet du G8 et le Sommet mondial sur le développement durable, l'agriculture s'est imposée comme l'un des principaux secteurs dans lesquels il faut intervenir pour assurer la sécurité alimentaire mondiale, réduire la pauvreté et favoriser la durabilité de l'environnement. Les conclusions de la recherche qui a été effectuée aux fins du récent examen des programmes de développement de l'ACDI indiquent que l'absence d'une véritable compréhension des causes de l'insécurité alimentaire, doublée d'une stratégie trop diffuse pour résoudre adéquatement ces problèmes et pour mesurer les résultats obtenus, ont eu pour effet de restreindre sérieusement la capacité des programmes de développement de répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire mondiale.

- **Le développement du secteur privé dans les pays en développement est de plus en plus perçu comme un puissant levier pour réduire la pauvreté.** L'examen intégré des programmes de développement du secteur privé de l'ACDI, mené en 2002 à l'échelle de l'Agence, a clairement souligné l'existence de liens étroits entre de tels programmes<sup>61</sup> et la

<sup>56</sup> <http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-notheme-2-no-no-no-0-0-no-00.html>

<sup>57</sup> <http://www.ncpad.org>

<sup>58</sup> <http://www.gc.ca/kananaskis/atraction-fr.asp>

<sup>59</sup> Source : Fonds international de développement agricole (FIDA), 2001. *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale : Comment mettre fin à la*

*pauvreté rurale*. [Première parution en anglais sous le titre *Rural Poverty Report 2001*, Oxford University Press: New York.] Pour la version

française, voir aussi <http://www.itad.org/poverty/franch/chpdro.pdf>

<sup>60</sup> <http://www.fao.org/worldfoodsummit/franch/index.html>

<sup>61</sup> Développement du secteur privé : Rapport de synthèse, décembre 2002.

<sup>53</sup> Dans les Balkans, l'ACDI concentre ses efforts sur la consolidation de la paix, qui lui permet de jeter les bases des programmes de transition.  
<sup>54</sup> <http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-0-no-no-0-no-00.html>  
<sup>55</sup> Examen de l'aide du Canada par le CAD de l'OCDE, 2002, <http://www.oecd.org/FR/document/0,,FR-document-0-no-directoire-no-12-37245-0-no-00.html>

Voici quelques-uns des points saillants des enseignements retenus, y compris ceux mis en relief par l'Examen de l'aide du Canada par le CAD, qui encouragent l'ACDI à explorer de nouvelles orientations pour la période de 2003 à 2006 (voir section 3.4) :

- **Il faut recourir, de plus en plus, à une stratégie cohérente et globale en matière de développement.** Compte tenu des défis et des risques associés à la libéralisation du commerce et à la mondialisation de l'économie, l'expérience montre qu'une stratégie globale du développement s'impose à l'échelle tant nationale qu'internationale pour modifier radicalement le paradigme de la pauvreté. L'Examen de l'aide du Canada par le CAD recommande que le Canada s'applique davantage à rechercher la cohérence de ses orientations de politique en matière de développement et de réduction de la pauvreté, en renforçant la coordination au sein du gouvernement dans les domaines d'intervention tels l'immigration, le règlement des conflits et la consolidation de la paix, l'agriculture et la sécurité alimentaire. Il recommande également que le Canada favorise une plus grande libéralisation économique, en s'inspirant dans ce processus de sa nouvelle politique en matière d'accès au marché pour les pays les moins développés et les principes du déilement de l'aide.

L'ACDI s'efforce de profiter de ses expériences et de favoriser l'apprentissage continu. L'Agence utilise plusieurs sources de renseignements en vue d'améliorer ses programmes et l'efficacité de sa gestion, y compris les suivantes : ses propres rapports de suivi, d'évaluation et de rendement, ses analyses et recherches, provenant à la fois de sources internes et de sources externes, de même que les enseignements retenus et les meilleures pratiques, puisés dans le contexte de sa collaboration avec d'autres donateurs et de sa participation aux forums internationaux. À titre de membre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE<sup>54</sup>, l'ACDI fait l'objet une fois tous les quatre ans d'un examen par ses pairs. L'Examen de l'aide du Canada par le CAD en 2002<sup>55</sup>, lequel a notamment fait appel à la participation de deux observateurs d'un organisme africain, comporte un certain nombre de constatations dignes d'intérêt. L'ACDI poursuivra ses efforts en vue de trouver de nouvelles façons d'acquies des enseignements retenus, d'évaluer leurs conséquences et d'améliorer leur mise en œuvre aux différents échelons de l'Agence.

### 3.3 Les enseignements retenus

des conditions de sécurité humaine fragiles persistent dans le Caucase méridional et en Asie centrale. Alors que l'Agence continuera d'appuyer les besoins liés à la transition en Russie, en Ukraine et dans les Balkans<sup>53</sup>, elle tentera également de répondre aux demandes répétées pour une plus grande participation canadienne aux programmes de développement du Caucase méridional et de l'Asie centrale.

suite d'un conflit, et par l'incapacité, particulièrement celle des gouvernements, de favoriser le développement durable. Au Moyen-Orient, à la suite d'un conflit en Irak, il sera peut-être nécessaire d'apporter à ce pays une aide humanitaire et une aide à la reconstruction.

En Asie, l'Afghanistan s'est imposé comme le point de concentration des efforts en 2002-2003. Ce pays continuera d'être l'un des principaux centres d'intérêt en 2003-2004. L'ACDI finalisera cette année l'élaboration de sa stratégie biennale de programme pour l'Afghanistan (voir encadré 1 : L'ACDI participe à la reconstruction de l'Afghanistan). Dans le reste de l'Asie, les niveaux de pauvreté demeurent élevés<sup>31</sup>, en dépit d'une croissance économique rapide dans plusieurs pays. Cette région continuera de ressentir cette année les contrecoups d'une croissance économique ralentie de la part des principaux blocs commerciaux (Etats-Unis, Europe et Japon), ce qui pourrait restreindre les exportations asiatiques et ralentir le rythme des réformes qui s'imposent. La région sera également témoin de l'émergence de systèmes commerciaux mondiaux fondés sur les règles qui exigeront la restructuration des processus de gouvernance et l'adaptation au rôle grandissant de la Chine comme l'un des principaux exportateurs. Des interventions militaires contre le terrorisme peuvent alimenter les tensions locales et régionales qui n'ont aucun rapport, comme le conflit transfrontalier entre l'Inde et le Pakistan et les désordres civils en Indonésie. De plus, la région est confrontée au besoin d'accroître la production agricole dans les zones qui étaient autrefois des champs de mines terrestres, mais aussi, dans d'autres régions qui sont aux prises avec la dégradation du sol et l'épuisement des sources d'eau, en même temps, il faut y gérer la transition vers une économie industrielle urbaine.

La région de l'**Amérique latine et des Antilles** affiche les niveaux les plus élevés d'inégalités sociales et économiques dans le monde. Les perspectives économiques de la plupart des nations de la région s'annoncent plutôt précaires à court terme. La situation qui se dégrade en Argentine et qui fait de nouveau de ce pays un demandeur important d'aide bilatérale et multilatérale, a aussi influencé les autres pays voisins du cône Sud. L'instabilité et la vulnérabilité persistent, alors que la violence et l'insécurité (reliées au commerce de la drogue, à la pauvreté et à d'autres facteurs) s'accroissent dans la région. Il y a d'ailleurs de fortes chances que cette tendance persiste. Le commerce illégal des narcotiques et des armes légères fléurit et toute la région est touchée par le conflit qui s'intensifie en Colombie, à la suite de la rupture des négociations de paix, des récentes élections et de l'accroissement de l'aide militaire américaine. C'est dans ce contexte d'instabilité que la région poursuit l'intégration économique, le commerce et se concentre sur les enjeux de développement, particulièrement par le truchement de l'Accord de libre-échange des Amériques (ALÉA)<sup>32</sup> qui est en cours de négociation.

Alors que certains **pays en transition** de l'Europe centrale et de l'Est ont enregistré des progrès incontestables, il n'en demeure pas moins que d'importants défis associés à la transition et au développement persistent. Huit pays seront reçus membres de l'Union européenne en 2004-2005. La Russie continue d'accroître sa stature internationale en vertu d'un climat politique et économique plus stable. Dans les Balkans, la transition commence à prendre vraiment forme, maintenant que les conflits régionaux, ethniques et religieux régissent. La pauvreté chronique et

<sup>31</sup> En Asie, plus de deux milliards de personnes, soit le tiers de l'humanité, gagnent moins de deux dollars américains par jour. [http://www.ftaa-alca.org/ftaadraft02/ftc/draft\\_f.asp](http://www.ftaa-alca.org/ftaadraft02/ftc/draft_f.asp)



concrétisation des ODM, en appliquant respectivement leur Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP).

Le consensus et la volonté de réaliser les ODM surviennent au moment où les niveaux de l'aide au développement fournie par les pays industrialisés sont tombés à des seuils historiques. Seulement cinq donateurs, soit le Danemark, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède, se conforment à l'objectif fixé en 1970<sup>48</sup> par les Nations Unies, c'est-à-dire de consacrer 0,7 p. 100 du produit national à cette fin. Des 22 pays donateurs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, le Canada se classe au 19<sup>e</sup> rang<sup>49</sup> pour ce qui a trait à cet objectif. À la fois au pays et sur la scène internationale, on encourage le Canada à augmenter ses dépenses consacrées à l'aide au développement.

L'engagement du Canada pour ce qui est de réduire l'écart entre pays riches et pays pauvres — lequel objectif s'inscrit fermement dans les valeurs canadiennes d'humanitarisme, d'équité et de justice —, est manifesté de manière très claire dans le budget fédéral de 2003. L'enveloppe de l'aide internationale du Canada se verra augmenter de huit pour cent par année à compter de la présente année et jusqu'en 2004-2005, portant ainsi l'augmentation totale à 1,4 milliard de dollars. Le Canada répond ainsi de manière concrète à l'appel du CAD de l'OCDE en faveur d'une augmentation des fonds consacrés à la réduction de la pauvreté. Le Canada souhaite redevenir éventuellement l'un des 10 plus importants pays donateurs au monde. À cet égard, le budget fédéral, qui augmente de manière substantielle les fonds consacrés par le Canada à l'aide au développement, est un pas important dans la bonne direction.

### *Les défis des régions géographiques*

En plus des défis que doit affronter la communauté internationale toute entière, il existe aussi des défis régionaux propres aux pays des régions du monde en développement : l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient, les Amériques, et l'Europe centrale et de l'Est. Au nombre des questions sous-jacentes à tous ces défis régionaux, on compte en particulier un intérêt accru pour la sécurité mondiale à la suite des événements du 11 septembre 2001, et une prise de conscience du fait que le terrorisme menace toutes les régions du monde.

C'est en **Afrique** que l'on trouve les plus grands défis en matière de développement. Plusieurs pays africains, particulièrement ceux de l'Afrique sub-saharienne, en plus d'être affligés par une faible croissance économique, sont également minés par des conflits brutaux. Le VIH/sida continue d'imprimer sa marque sur le continent : plus de 12 millions d'enfants africains ont perdu soit l'un de leurs parents soit les deux en raison du sida; l'espérance de vie diminue<sup>50</sup>; les femmes représentent maintenant près de 60 p. 100 des personnes qui en sont affligées. Le sida a été directement associé à la crise alimentaire qui existe dans le Sud de l'Afrique et dans la Corne de l'Afrique. Les tentatives entreprises sur ce continent pour résoudre ces problèmes sont souvent limitées par une carence de ressources financières et humaines, par des catastrophes naturelles, par des institutions démocratiques plutôt faibles, par un environnement fragilisé par

<sup>48</sup> Le Rapport de la Commission Pearson recommanda l'objectif de 0,7 p. 100 du PIB en 1969 et cet objectif fut adopté par les Nations Unies en 1970. Reproduit dans « World Aid Trends », *The Reality of Aid 2002*, Tony German et Judith Randel, Development Initiatives, 2002.

<sup>49</sup> Voir Examen de l'aide du Canada par le CAD de l'OCDE, 2002, [http://www.oecd.org/FR/document/0\\_FR-document-0-modificateur-no-12-37245-0--no-00.html](http://www.oecd.org/FR/document/0_FR-document-0-modificateur-no-12-37245-0--no-00.html)

<sup>50</sup> À la fin de la présente décennie, l'espérance de vie dans 11 pays sera inférieure à 40 ans.



carences ou problèmes simples à résoudre, en nutrition, en assainissement, en santé maternelle et en éducation. La pandémie du VIH/sida a aussi atteint des proportions inquiétantes. Selon le rapport annuel des Nations Unies sur le VIH/sida, publié en novembre 2002<sup>43</sup>, cinq millions de personnes ont contracté le virus en 2002 et trois millions sont morts de maladies reliées au sida. Au total dans le monde, 42 millions de personnes vivent avec le VIH/sida; 90 p. 100 d'entre elles vivent dans les pays en développement et de ce nombre 75 p. 100 se trouvent en Afrique sub-saharienne.

La santé, l'alimentation et la nutrition, et la lutte contre la pauvreté sont toutes intimement liées à la **durabilité de l'environnement**. Cette interdépendance est particulièrement frappante dans les pays qui ont une forte proportion de populations rurales et dont l'économie dépend largement des ressources naturelles. Les résidents des villes doivent également surmonter d'énormes défis. Les déchets donnent lieu régulièrement à l'apparition de foyers de maladies qui ont disparues des pays développés, comme la diarrhée, le paludisme et le choléra. La pollution de l'air — à la fois à l'intérieur et à l'extérieur — pose aussi un sérieux problème de santé. Selon une récente étude de l'Organisation mondiale de la santé (OMS)<sup>44</sup>, les décès dus à la pollution de l'air se chiffrent à trois millions de morts chaque année et dépassent les décès de la route dans une proportion de trois pour un.

L'un des enseignements que l'on retient dans le contexte de la dernière décennie, est la constatation que les institutions politiques nationales ne parviennent pas à répondre aux défis de gouvernance d'un monde plus interdépendant. À l'échelle mondiale, les progrès en matière de libertés politiques s'avèrent mitigés. Soixante-treize pays qui regroupent environ 42 p. 100 de la population mondiale ne tiennent toujours pas d'élections libres et justes, et 106 gouvernements briment toujours les libertés civiles et politiques<sup>45</sup>. On reconnaît de plus en plus qu'en l'absence d'une gouvernance efficace et transparente, il est impossible de parvenir au développement durable. L'un des principaux défis en matière de développement est de favoriser les progrès dans le domaine de la gouvernance, surtout compte tenu du fait que la corruption tend à limiter considérablement ces progrès. En soi, la corruption est un problème mondial de première importance et ses plus grandes victimes sont les pauvres de ce monde<sup>46</sup>.

Les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM)<sup>47</sup> témoignent de ces défis en matière de développement et les Nations Unies ont indiqué qu'il faudrait prévoir de toute urgence une période de mise en œuvre intensive — en recourant à des stratégies efficaces qui s'appuient sur la prise en charge nationale et le partenariat — pour être en mesure d'atteindre ces objectifs. Tous les partenaires et acteurs du développement sont bien conscients du fait qu'il faut doubler les présents niveaux mondiaux d'aide pour réaliser ces objectifs. Plusieurs pays en développement se sont déjà engagés à consacrer leur énergie et leurs ressources à la

<sup>43</sup> <http://www.unaids.org/worldaidsday/2002/press/Epiupdate.html>

<sup>44</sup> <http://www.who.int/fr/index.html>

<sup>45</sup> Freedom in the World, 2002. *Freedom in the World 2001/2002: The Democracy Gap*. New York (http://freedomhouse.org/research/survey2002.htm), avril 2002, cité à la page 13 du rapport du PNUD accessible à l'adresse

<http://www.unpd.org/hdr2002/francais/>.

<sup>46</sup> <http://www.worldbank.org/wbi/governance/tra/index.htm> et <http://www.no/news/welcome.cfm>

<sup>47</sup> <http://www.banquemondiale.org/apropos/activites/mdgs-french.htm>

global de mortalité infantile a chute de près de la moitié<sup>35</sup> et l'alphabétisation a doublé dans les pays qui se caractérisent par un faible développement humain. Le Canada a joué un rôle de premier plan en favorisant ces changements.

En dépit de ces succès, des problèmes complexes et déconcertants persistent, problèmes que les Objectifs de développement pour le millénaire<sup>36</sup> tentent de cerner et auxquels ils se proposent de répondre. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)<sup>37</sup> fait état de statistiques plutôt sombres au sujet du **bien-être économique** mondial, en particulier en ce qui a trait aux présents niveaux de disparité de la richesse mondiale. Ainsi, les revenus du 1 p. 100 de la population la plus riche du monde équivalent à ceux des 57 p. 100 les plus pauvres. En outre le fardeau de la dette et les faibles niveaux d'investissements étrangers directs (IED) dans les pays en développement handicapent toujours les efforts en vue de réduire la pauvreté. L'échec des tentatives en vue de réduire la pauvreté en Afrique sub-saharienne — où la proportion de gens qui vivaient avec un dollar par jour était le même à la fin de la décennie des années 1990 qu'au début —, continue de s'imposer comme une préoccupation sérieuse. La pauvreté touche souvent le plus directement et de façon disproportionnée les enfants. Dans une cinquantaine de pays, où vit tout près de 40 p. 100 de la population du monde, plus d'un cinquième des enfants de moins de cinq ans souffrent d'insuffisance pondérale<sup>38</sup> (poids inférieur à la norme). La réduction de la pauvreté est l'objectif prioritaire des efforts de la coopération au développement en vue d'accroître le niveau de bien-être économique. À cet égard, d'importantes pertes ont été enregistrées au cours de la dernière décennie. Au cours de cette période, un nouveau cadre de développement s'est imposé, lequel témoigne de changements dans la façon de définir la pauvreté et qui met l'accent sur des résultats de lutte contre la pauvreté axés sur les revenus et sur d'autres indicateurs<sup>39</sup>. En dépit de certains progrès, les niveaux mondiaux de pauvreté demeurent élevés et de nombreux défis persistent.

La pauvreté entrave le **développement social**, puisqu'elle est l'une des causes principales de la malnutrition, du manque d'accès à l'éducation et de la maladie. Ainsi, même si le taux de malnutrition chez les enfants de moins de cinq ans dans les pays en développement est passé de 46,5 p. 100 en 1970 à 27 p. 100 en 2000, 150 millions d'enfants des pays économiquement faibles et à revenu moyen souffrent toujours de malnutrition. Au rythme actuel des progrès, quelque 140 millions d'enfants souffriront toujours d'insuffisance pondérale en 2020<sup>40</sup>. À l'échelle mondiale, les inscriptions scolaires au primaire ont augmenté. Toutefois, 97 p. 100 des 113 millions d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire mais qui n'y sont pas inscrits se retrouvent dans les pays en développement<sup>41</sup>. Près de 60 p. 100 de ces enfants sont des filles et, des 854 millions d'adultes analphabètes dans le monde, 544 millions sont des femmes<sup>42</sup>. Chaque année, 11 millions d'enfants meurent de maladies qui peuvent être prévenues, résultat souvent de

<sup>35</sup> *Rapport mondial sur le développement humain 2002*, PNUD, <http://www.undp.org/hdr2002/francais/>

<sup>36</sup> <http://www.banquemondiale.org/activities/mdgs-french.htm>

<sup>37</sup> *Rapport mondial sur le développement humain 2002*, PNUD, <http://www.undp.org/hdr2002/francais/>

<sup>38</sup> *Rapport mondial sur le développement humain 2002*, PNUD, <http://www.undp.org/hdr2002/francais/>

<sup>39</sup> Les sources de revenus de la pauvreté font référence à ce que les gens achètent et combien ils y consacrent, alors que les revenus réfèrent à la qualité de vie et au bien-être (ex accès à l'eau potable, aux soins de santé).

<sup>40</sup> <http://www.developmentgoals.org/Poverty.htm>

<sup>41</sup> UNESCO, 2000, Education For All: 2000 Assessment, Statistical Document, avril 2002, p. 8-9

<sup>42</sup> Filmer, Deon, 1999, *The Structure of Social Disparities in Education: Gender and Wealth*, Working paper 5, World Bank, Development Research Group and Poverty Reduction and Economic Management Network, April 2002. Article cité dans UNESCO, 2002, *Education For All: 2000 Assessment*, Statistical Document, avril 2002, p. 8-9

1. **Éliminer la pauvreté et la faim** : Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.
2. **Assurer l'éducation primaire pour tous** : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.
3. **Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes** : Éliminer les disparités fondées sur le sexe dans l'éducation au niveau primaire et secondaire, d'ici à 2005 si possible, et à tous les autres niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.
4. **Réduire la mortalité infantile** : Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des moins de cinq ans.
5. **Améliorer la santé maternelle** : Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
6. **Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies** : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.
7. **Assurer un environnement durable** : Intégrer les principes de développement durable aux politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.
8. **Mettre en place un partenariat mondial pour le développement** : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, mettre les avantages des nouvelles technologies, en particulier les technologies de l'information et de la communication, à la portée de tous.

### *Les défis du développement*

Le mandat de l'ACDI, lequel est de favoriser le développement durable, s'avère tout à la fois complexe et exigeant. Un développement qui soit équitable et durable sur le plan écologique, et qui consolide les capacités économiques, politiques et socioculturelles des hommes et des femmes, des filles et des garçons, fait appel à des mesures d'intervention liées entre elles dans nombreux domaines, notamment celui du bien-être économique, du développement social, de la durabilité de l'environnement et de la bonne gouvernance, domaines qu'englobent d'ailleurs les Résultats clés de l'Agence. Le développement durable renvoie aussi à des préoccupations en matière d'équité et d'impartialité (garantir les droits des pauvres et des générations à venir) dans une perspective à long terme.

L'état de la population mondiale s'est considérablement amélioré au cours des 30 années de participation du Canada au développement international. Tous les principaux indicateurs de bien-être humain — espérance de vie, santé et éducation — témoignent d'importants progrès. Entre 1970 et l'an 2000, l'espérance de vie à la naissance est passée de 59,9 à 66,9 ans. Le taux



## Encadré 2 : Principes d'efficacité du développement

Les principes d'un développement international efficace ont été bien articulés dans un document publié en 1996 par le Comité d'aide au développement (CAD)<sup>27</sup> de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>28</sup>, ayant pour titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*<sup>29</sup>. Ces principes se résument ainsi :

- **Prise en charge locale**, ce qui signifie que, pour être durables, les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays bénéficiaires, par le gouvernement et par la population, et refléter leurs priorités plutôt que celles des donateurs.
- **Amélioration de la coordination entre les donateurs**, ce qui signifie que les pays bénéficiaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner leur coopération au développement avec les autres pays et institutions.
- **Partenariats plus étroits**, grâce à l'élaboration d'accords précisant les responsabilités des pays en développement et de leurs partenaires externes, ainsi que les responsabilités communes.
- **Approche axée sur les résultats**, allée à une amélioration du suivi et de l'évaluation des programmes de développement.
- **Plus grande cohérence** des politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide, par exemple, les politiques en matière de commerce, d'investissement étranger direct, et de transfert de technologie, qui peuvent avoir des effets profonds sur les pays en développement.

Ces principes témoignent d'une transformation importante, soit le passage du modèle axé sur l'aide au développement à une stratégie plus globale qui comprend une relation plus équilibrée entre pays donateurs et pays bénéficiaires, des efforts en vue de mieux coordonner les politiques et les programmes entre les donateurs, et une cohérence accrue pour ce qui est des enjeux comme le commerce, l'immigration, la santé et l'environnement. Le consensus sur ces principes, objectifs et stratégies de développement a été confirmé lors de grandes rencontres internationales tenues dernièrement — la Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) à Doha, au Qatar<sup>30</sup>, en novembre 2001, la Conférence internationale sur le financement du développement<sup>31</sup>, à Monterrey en mars 2002, sous l'égide des Nations Unies; le Sommet du G8 à Kananaskis<sup>32</sup>, en juin 2002, le Sommet mondial sur le développement durable<sup>33</sup>, à Johannesburg en août 2002.

La réduction durable de la pauvreté s'impose comme l'objectif prioritaire pour les gouvernements, les organismes d'aide et les institutions multilatérales. D'ailleurs, les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM), diffusés par les Nations Unies en 2001, précisent un ensemble d'objectifs concrets à atteindre (voir encadré 3 : Objectifs de développement pour le millénaire). Ces objectifs ont tous été intégrés aux Résultats stratégiques de l'ACDI.

<sup>27</sup> <http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-nothème-2-no-no-0--no-,00.html>

<sup>28</sup> <http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003334.pdf>

<sup>29</sup> En novembre 2001, la Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) proposa une nouvelle perspective en matière de partenariat international. En effet, pour la toute première fois les intérêts et les besoins des pays en développement figuraient au cœur de l'ordre du jour, comme en témoigne la déclaration de Doha, qu'on peut consulter à l'adresse suivante :

<http://www.wto.org/french/thewto/t/minist/t/min01/t/mindecl.htm>

<sup>31</sup> Voir <http://www.un.org/french/esa/hfd/index.html> : Lors de cette conférence, les pays donateurs ont redoublé d'efforts pour accroître les

niveaux d'aide. Le Canada, pour sa part, a annoncé une augmentation annuelle de 8 p. 100 de son budget d'aide. Le Sommet du G8 de Kananaskis accorda une attention particulière à la croissance économique mondiale et au développement durable, à la mise sur pied d'un nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et à la lutte contre le terrorisme.

<sup>33</sup> <http://www.un.org/french/events/wssd/>



Le budget des dépenses de l'ACDI est tiré de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI), soit une partie du budget fédéral sous la rubrique des Affaires étrangères, laquelle est consacrée aux initiatives du Canada en matière d'aide publique au développement (APD)<sup>23</sup> et d'aide publique (AP)<sup>24</sup>. L'APD représente environ 96 p. 100 de l'enveloppe et l'AP la différence, soit 4 p. 100. Introduite lors du budget fédéral de février 1991, l'EAI se trouve partagée entre un certain nombre de ministères fédéraux (voir section 6.0 du présent rapport pour la répartition de l'EAI). L'ACDI est directement responsable de la gestion d'environ 80 p. 100 de l'EAI.

L'ACDI n'agit pas seule. Ses partenaires se composent des gouvernements des pays bénéficiaires, d'autres ministères du gouvernement du Canada, de la société civile (y compris les ONG, les organismes communautaires, les universités et les organismes de recherche), du secteur privé, tant au Canada que dans les pays en développement, des institutions régionales et multilatérales, des institutions financières internationales (p. ex. la Banque mondiale<sup>25</sup>, le Fonds monétaire international (FMI)<sup>26</sup>) et d'autres donateurs bilatéraux.

### 3.2 Contexte de planification de l'ACDI

Au cours des 50 dernières années, la théorie et la pratique de la coopération au développement ont considérablement évolué. Dans les années 1950, l'aide ou l'assistance au développement accordait la priorité à la reconstruction. Au cours des années 1960, la planification étatique était de mise, alors que la fin des années 1980 se caractérisait par une nette préférence pour les solutions axées sur les forces du marché et sur les ajustements structurels. Les gouvernements et les praticiens du développement réalisaient de nos jours que ces stratégies étaient trop limitées, d'autant plus qu'elles ne prenaient pas toujours suffisamment en compte le contexte politique et culturel dans lequel la coopération au développement s'effectue. Aujourd'hui, il existe un consensus international sans précédent sur les façons de rendre la coopération au développement plus efficace. Ce consensus s'est traduit par une série de principes qui sont largement reconnus comme des éléments clés de bonnes pratiques en matière de développement (voir encadré 2 :

Principes d'efficacité du développement).

<sup>22</sup> Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'aide

publique au développement (APD) comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernements), qui satisfont aux critères suivants : a) elles sont administrées, avec pour but principal, la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elles sont consenties à des conditions de

<sup>24</sup> L'aide publique (AP) désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (par exemple, la plupart des « pays en faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 % »).

<sup>25</sup> L'aide publique (AP) désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (par exemple, la plupart des « pays en

<sup>26</sup> <http://www.imf.org/external/ft/index.htm>

## 3.0 Vue d'ensemble de la planification

### 3.1 Exécution du programme

L'ACDI participe à la coopération au développement essentiellement de quatre façons :

- en influençant les politiques et en participant au dialogue sur les politiques avec les pays en développement, avec les autres donateurs ou au sein des forums internationaux, de concert avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)<sup>22</sup> et d'autres ministères fédéraux;

- en coopérant directement par le truchement de projets et de programmes qui ont fait l'objet d'ententes avec les gouvernements, les organismes ou les institutions des pays en développement;

- en finançant des activités de développement par l'intermédiaire des organisations internationales, dont les banques de développement, les organismes multilatéraux et les organisations non-gouvernementales (ONG) internationales;

- en appuyant des projets et des programmes proposés par des partenaires canadiens du secteur privé, du secteur sans but lucratif et du secteur institutionnel.

Influencer les politiques et participer au dialogue sur les politiques sont deux volets importants qui font partie de tous les programmes de l'ACDI. De plus en plus, l'Agence utilise ces mécanismes comme moyen de renforcer l'efficacité de l'aide, d'assurer la cohérence entre les ministères du gouvernement du Canada et de favoriser les intérêts des partenaires des pays en développement.

Les subventions, contributions et autres paiements de transfert sont des mécanismes importants d'exécution des programmes (pour de plus amples renseignements, voir annexe 1 : Renseignements financiers). En 2003-2004, les sommes consacrées à ces mécanismes s'élèveront à 2 230 millions de dollars, soit 91,2 p. 100 des dépenses totales de l'ACDI, alors que le pourcentage résiduel, soit 8,8 p. 100 des dépenses, compose le budget de fonctionnement de l'ACDI.

<sup>22</sup> <http://www.dfa-it-maeci.gc.ca/menu-fr.asp>

Depuis la chute du régime des Talibans en 2001, plusieurs régions du pays demeurent instables. Le budget fédéral de 2001 consacrait 100 millions de dollars à l'aide humanitaire et à la reconstruction de l'Afghanistan, en s'appuyant sur les interventions précédentes de l'ACDI dans ce pays. En conséquence, l'Agence a participé aux efforts de la communauté internationale en vue de répondre aux besoins de la population afghane dans trois grands domaines : l'aide humanitaire, les besoins en matière de sécurité, l'aide à la reconstruction et au développement :

- près de la moitié de la contribution annoncée, soit 47 millions de dollars, a été engagée ou déboursée pour l'aide humanitaire, achevée par les Nations Unies<sup>19</sup>, la Croix Rouge<sup>20</sup> et les organisations non gouvernementales (ONG) canadiennes, principalement pour des besoins d'aide alimentaire, des soins médicaux de base, la survie des enfants, le rapatriement des réfugiés, et l'effort en vue d'éliminer les mines terrestres antipersonnel et de limiter leurs contrecoups sur la population;
- 18 millions de dollars ont été consacrés à la consolidation de la paix et à la réforme de la sécurité, en particulier à la réforme de la justice, aux services de police, à la préparation d'élections ainsi qu'à la démobilisation et à la réinsertion sociale des anciens combattants;
- 35 millions de dollars ont été consacrés à la reconstruction, qui jette les fondements d'un développement à long terme. L'ACDI a participé au financement des coûts de l'Autorité de transition afghane (ATA), lui apportant une assistance technique et l'appuyant dans quelques-uns de ses projets à incidence rapide, ainsi que dans des projets d'éducation, d'égalité entre les sexes et de développement communautaire.

L'ACDI est à mettre au point une stratégie de programme pour l'Afghanistan pour 2003-2005, laquelle précisera les secteurs prioritaires de ses interventions dans ce pays au cours des prochaines années. Alors qu'il paraît nécessaire d'amorcer le passage d'une aide humanitaire à une aide à la reconstruction, le flot de réfugiés, les menaces qui persistent et les épisodes de violence indiquent qu'il sera nécessaire de continuer d'apporter à la fois une aide humanitaire et une aide à la consolidation de la paix. En outre, l'Agence entend consacrer des fonds supplémentaires, en sus des 100 millions de dollars attribués en décembre 2001, pour soutenir les activités du gouvernement afghan.

Enfin, la coopération au développement — qui puise ses racines dans les valeurs de justice sociale et qui cherche à corriger les sévères déséquilibres à l'échelle planétaire — s'avère la bonne stratégie à suivre du point de vue de la justice, de l'éthique et de la solidarité humaine. Le développement durable consiste à concilier les besoins humains avec les intérêts économiques, les contraintes environnementales et les contextes culturels. La dimension humaine du développement est d'élargir les choix humains et de renforcer les capacités humaines de façon à permettre aux gens de vivre la vie qu'ils désirent. Les Canadiens et les Canadiennes, qui appuient fermement les activités d'aide au développement<sup>21</sup>, comprennent bien que les déséquilibres mondiaux — en matière de santé, de qualité et de normes environnementales, de liberté, de démocratie, de sécurité et de possibilités de développement économique et social — limitent la capacité des gens de réaliser leur plein potentiel, leur créativité et de vivre pleinement leur vie.

<sup>19</sup> <http://www.un.org>

<sup>20</sup> <http://www.ifrc.org/fr/index.asp> et <http://www.croixrouge.ca/article.asp?id=000006>

<sup>21</sup> En mars 2002, 85 p. 100 des Canadiens qui ont participé à un sondage de la maison Environics ont exprimé leur appui à l'aide au développement et à l'aide humanitaire.

## 2.2 Avantages pour les Canadiens

En plus de s'appuyer sur les trois piliers de la politique étrangère du Canada — soit la prospérité, la sécurité et les valeurs canadiennes —, les activités de l'Agence s'inscrivent dans le contexte d'une plus grande interdépendance internationale. De nos jours, pour que la coopération multilatérale au développement international soit efficace, il faut reconnaître que les pays industriels et les pays en développement sont interdépendants et que les intérêts canadiens sont bien servis par une politique qui favorise la coopération et l'égalité à l'échelle mondiale.

L'ACDI investit dans des initiatives qui renforcent l'économie mondiale dans le but d'accroître la **prospérité et l'emploi**. L'Agence considère qu'une stratégie équilibrée de réduction de la pauvreté doit comprendre des initiatives visant à stimuler la croissance économique. La réduction de la pauvreté est au cœur des activités de l'ACDI, puisqu'elle influence de façon directe tous les autres indicateurs de bien-être humain et social, y compris l'éducation, la santé et la nutrition, l'environnement et la sécurité. En réalité, la réduction de la pauvreté s'est imposée comme le principal objectif de tous les autres donateurs et organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux. Les études économiques<sup>18</sup> confirment qu'il s'agit là d'une stratégie valable, puisqu'il a été démontré que chaque point de pourcentage additionnel dans la consommation des ménages des pays en développement réduit d'environ deux pour cent le pourcentage de gens vivant dans l'extrême pauvreté.

Les objectifs de réduction de la pauvreté, de bien-être économique et de développement durable ne peuvent se réaliser dans des zones de conflits ou dans des zones qui ont déjà connu des conflits et où les institutions de gouvernance sont faibles. De plus, les témoignages indiquent que la pauvreté chronique alimente l'instabilité sociale et le fanatisme extrême. En concentrant sur des objectifs de développement à long terme, y compris la réduction de la pauvreté, la coopération au développement joue un rôle prédominant dans la promotion de la paix et de la **sécurité** dans le monde. Les activités de l'ACDI profitent ainsi à tous les Canadiens puisqu'elles contribuent à ce plan d'action mondial et à la prospérité des autres pays. Ses activités en Afghanistan (voir encadré 1 : L'ACDI participe à la reconstruction de l'Afghanistan) témoignent bien de l'engagement de l'Agence à s'opposer aux causes profondes de l'instabilité dans le monde. L'objectif de l'ACDI est d'aider à mettre fin à la souffrance humaine et à la dépossession et à renforcer les conditions qui favorisent la stabilité et la sécurité.



## 2.1 Mandat et objectif

Le mandat de l'ACDI est de soutenir le développement durable afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus équitable et plus prospère.

À ce mandat s'ajoute celui du programme des pays en transition, lequel est de favoriser le développement démocratique et la libéralisation économique en Europe centrale et de l'Est et d'appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

L'apport de l'ACDI en matière d'aide internationale est indispensable à la pleine réalisation des objectifs plus généraux de la politique étrangère du Canada, lesquels figurent dans l'énoncé du gouvernement intitulé *Le Canada dans le monde* :

- la promotion de la prospérité;
- la protection de la sécurité au Canada et dans le monde;
- le rayonnement des valeurs canadiennes<sup>16</sup>.

Conformément à sa mission, l'ACDI poursuit le double objectif suivant<sup>17</sup> :

- appuyer les efforts des populations des pays en développement et des pays en transition en vue de réaliser un **développement économique et social durable**, conforme à leurs besoins et à leur environnement, en collaborant avec eux à la réalisation d'activités de développement;
- apporter une **aide humanitaire**, contribuant ainsi aux intérêts économiques et politiques du Canada à l'étranger en favorisant la **justice sociale, la stabilité internationale et le développement de relations économiques à long terme** pour le plus grand bénéfice de la communauté internationale toute entière.

## 2.0 Raison d'être de l'Agence

Depuis plus de 30 ans, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) est chargée de l'administration de la plus grande partie du programme canadien d'aide publique au développement (APD) dans les pays d'Afrique<sup>7</sup> et du Moyen-Orient<sup>8</sup>, des Amériques<sup>9</sup>, et de l'Asie<sup>10</sup>. En 1995, l'Agence a également pris en charge les programmes d'aide publique (AP) dans les pays d'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique — les pays en transition<sup>11</sup> — où son mandat consiste à appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique.

L'ACDI participe à la coopération au développement avec plus de 120 pays au moyen d'une variété de mécanismes d'exécution. Alors que l'Agence poursuit sa coopération directe, par le truchement de programmes et de projets, elle met de plus en plus l'accent sur l'influence et le dialogue en matière de politique comme moyen de renforcer l'efficacité de son aide. L'Agence entend des activités qui contribuent au bien-être économique, au développement social, à la durabilité de l'environnement et à la gouvernance dans les pays partenaires. Dernièrement, les membres du Comité d'aide au développement (CAD)<sup>12</sup> de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>13</sup> ont tenu à souligner la capacité particulière de l'ACDI de donner à l'action de la communauté internationale « une impulsion propre à repousser les frontières de la coopération internationale dans les domaines comme l'égalité homme-femme et le renforcement des capacités<sup>14</sup>. »

Tel qu'énoncé dans la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*<sup>15</sup> (SD), la raison d'être de l'Agence est d'appuyer le développement durable. Depuis plusieurs années, l'Agence stimule la croissance dans les pays en développement par des voies plus équitables et plus durables sur le plan écologique, intégrant au processus les aspects sociaux, politiques, environnementaux et culturels du développement. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI* favorise l'intégration permanente des principes de développement durable dans tous les programmes de l'Agence. La Stratégie est d'ailleurs le Plan d'activités ministériel de l'Agence et, à ce titre, le présente *Rapport sur les plans et les priorités actualisé* la SDD de l'ACDI pour 2003-2004.

<sup>7</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-f.htm>  
<sup>8</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-f.htm>  
<sup>9</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-f.htm>  
<sup>10</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-f.htm>  
<sup>11</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/webcountry.nsf/europe-f.html>  
<sup>12</sup> <http://www.oecd.org/F/R/home/0,,FR-home-0-modirectorate-no-no-0--no-00.html>  
<sup>13</sup> <http://www.oecd.org/F/R/home/0,,FR-home-0-modirectorate-no-no-0--no-00.html>  
<sup>14</sup> Examen de l'aide du Canada, par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OECD.  
<sup>15</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd>

Leval, de l'efficacité et du rendement des programmes d'aide publique au développement (APD) et d'aide publique (AP), tout en stimulant leur participation à la coopération au développement.

Les Résultats de gestion de l'ACDI appuient à la fois les Résultats de développement et les stratégies qui permettent de les réaliser. À cet égard, l'Agence poursuivra ses efforts en vue de renforcer sa capacité en matière d'analyse et d'orientations de politique, d'évoluer en une organisation axée sur le savoir, de développer une main d'œuvre bien informée, hautement motivée et davantage représentative et de raffermir sa présence sur le terrain. L'ACDI accordera la priorité aux procédés opérationnels transparents, cohérents et économiques, tout en poursuivant ses efforts en vue d'améliorer ses pratiques de gérance et de conservation au Canada et à l'étranger.

L'Agence est déjà reconnue dans le monde pour son expérience en matière de gestion axée sur les résultats et elle poursuivra ses efforts en vue d'évoluer en une organisation axée sur le savoir. L'Agence utilise trois types d'analyses internes distinctes, mais complémentaires - la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne - comme éléments de sa stratégie d'ensemble de gestion du rendement et de production de rapports. Les efforts se poursuivront au cours de la période 2003-2006 en vue de créer des liens entre les résultats à l'échelle des programmes et les résultats à l'échelle des projets et de l'Agence. L'ACDI procédera aussi à la mise en œuvre de sa stratégie intégrée des risques.

En 2003, la participation active de l'ACDI au présent projet de Gestion moderne (modernisation des fonctions de contrôle) à l'échelle de l'administration fédérale comprendra le développement d'un plan d'action de gestion intégrée. Sa participation à ce projet confirme sa volonté d'améliorer ses pratiques de gestion en vue d'appuyer plus efficacement la coopération au développement. Dans le cadre de sa participation à l'Initiative Gouvernement en direct (Ged), l'ACDI poursuivra ses efforts en vue de mettre en place les politiques, systèmes et processus qui facilitent la communication électronique entre elle et les Canadiens et Canadiennes (ex. pour la soumission de propositions de projet).

L'Agence entend profiter le plus possible de ce point culminant de son histoire. Ses objectifs de développement sont précis, sans compter qu'ils sont jumelés à ceux de la communauté internationale. Il s'est développé un consensus international sur les principes et stratégies à privilégier pour parvenir à ces objectifs. L'Agence s'est déjà engagée dans un processus de transformation interne et de modernisation et il est prévu que le budget d'aide internationale augmentera au cours des prochaines années. Tous ces facteurs permettront à l'ACDI de remplir son mandat, de façon efficiente et soutenue, pour le plus grand bénéfice des populations des pays en développement et de la population canadienne.

l'environnement sont des priorités transsectorielles qui recoupent tous les Résultats de développement. Ces résultats s'appuient sur un certain nombre de stratégies et d'outils de gestion.

Les Résultats de développement de l'ACDI sont conformes aux Objectifs de développement pour le millénaire (ODM)<sup>4</sup>. Ces Objectifs forment un ensemble de cibles et d'objectifs internationaux que poursuivent tous les partenaires de la coopération au développement<sup>5</sup>. L'Agence partage ainsi avec le reste de la communauté internationale la responsabilité de la réalisation de ces objectifs et cibles.

Parmi les priorités définies par l'ACDI pour ses Résultats de développement au cours des trois prochaines années figurent dans le domaine du bien-être économique, le renforcement de ses investissements en agriculture et dans le développement rural, ainsi qu'un appui accru au développement du secteur privé; le développement de la capacité des pays partenaires de négocier de solides ententes et partenariats et l'appui au développement d'un environnement porteur de la croissance économique. Les priorités de l'ACDI au cours des trois prochaines années dans le domaine du développement social sont de favoriser l'intégration des principes d'égalité entre les sexes dans tous ses programmes de développement avec ses partenaires et de renforcer ses programmes en éducation de base, en santé, en matière de VIH/sida, et de protection des enfants. Les priorités de l'Agence en matière de durabilité environnementale pour les trois prochaines années comprennent le développement des capacités de ses partenaires de façon à ce qu'ils puissent répondre aux enjeux environnementaux globaux, régionaux et nationaux comme la désertification, la biodiversité et le changement climatique; l'appui et la promotion d'un dialogue sur les politiques socio-économiques et l'appui aux programmes qui proposent des solutions aux problèmes environnementaux. Les priorités de l'Agence en matière de gouvernance au cours des trois prochaines années prévoient intégrer encore plus les principes des droits de la personne à tous ses programmes de développement, renforcer les institutions démocratiques et se pencher davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation après un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.

Sur le plan interne, l'ACDI poursuit ses efforts en vue d'améliorer les stratégies et outils qu'elle utilise dans la prestation de ses Résultats de développement. Ainsi, l'Agence concentrera une partie importante de ses investissements dans un nombre limité de pays, les plus pauvres du monde, qui se sont déjà engagés dans un processus de bonne gouvernance. L'ACDI évolue également afin de parvenir à un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés (les programmes non sollicités) et ce, au moment où elle s'apprête à jumeler davantage ses plans et priorités à ceux des pays partenaires. L'Agence délaisse progressivement les stratégies de projets au profit de stratégies axées sur les programmes qui appuient la prise en charge locale et qui font appel à une plus grande coordination entre les donateurs. Elle participe également à des efforts en vue de favoriser une plus grande cohérence en matière d'orientations de politique et de programme axés sur les politiques, tout comme elle cherche à délier une part de l'aide canadienne. L'ACDI œuvre également à améliorer la perception qu'ont les Canadiens de la

<sup>4</sup> <http://www.developpementinfo.org>

<sup>5</sup> Les ODM ont établi des cibles et des indicateurs pour éliminer la pauvreté et la faim; assurer l'éducation primaire pour tous; promouvoir

l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes; réduire la mortalité infantile; améliorer la santé maternelle; combattre le VIH/sida et d'autres maladies; assurer un environnement durable et mettre en place un partenariat mondial pour le développement.



### 1.3 Résumé

Depuis plus de trente ans, l'ACDI administre l'aide publique au développement (APD) du Canada en Afrique et au Moyen-Orient, dans les Amériques et en Asie. Depuis 1995, l'Agence est également responsable de l'aide publique (AP) du Canada aux pays d'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.

Le mandat de l'ACDI consiste à appuyer le développement durable dans le but de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère. En Europe centrale et de l'Est, l'ACDI s'est vu confier un mandat additionnel - celui d'appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique, ainsi que les efforts internationaux en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale. En réalisant son mandat, l'ACDI contribue aux grands objectifs de politique étrangère du Canada : la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde et le rayonnement des valeurs canadiennes. Les intérêts canadiens sont bien servis par des initiatives qui favorisent la coopération, l'égalité et la sécurité à l'échelle mondiale dans un monde où les pays industrialisés et les pays en développement sont de plus en plus interdépendants. À ce titre, l'ACDI ne travaille pas en vase clos - les partenariats axés sur le consensus et la collaboration qu'elle poursuit - avec les gouvernements des pays en développement, la société civile locale et canadienne, les institutions régionales et multilatérales, les institutions financières internationales, d'autres donateurs bilatéraux, ainsi que d'autres ministères gouvernementaux canadiens - sont de plus en plus indispensables à la réalisation de son mandat.

Les nouvelles orientations les plus importantes de l'Agence prévues au cours des trois prochaines années, telles que précisées dans *Le Canada fait une différence dans le monde : L'annonce de politique pour une plus grande efficacité de l'aide*, font appel à des investissements accrus dans un groupe spécifique de pays<sup>2</sup>, davantage d'efforts concentrés en Afrique, des investissements accrus dans le développement rural par le biais d'un appui à l'agriculture et au développement du secteur privé, et des changements que l'Agence entend apporter dans la façon dont elle fait des affaires dans le but de mieux réaliser ses engagements. De plus, l'Agence poursuivra ses efforts importants afin de s'assurer que les jeunes soient impliqués dans les efforts du Canada qui visent à faire une différence dans le monde. Cette nouvelle concentration stratégique profitera de l'engagement renouvelé du Canada d'accroître ses investissements dans les activités de coopération internationale. Le Discours du Trône<sup>3</sup> de septembre 2002 a confirmé l'engagement qu'a pris le Canada de doubler son aide internationale d'ici 2010.

En 2001, l'Agence a développé un ensemble de Résultats clés de l'Agence (RCA) pour lui permettre d'ajuster davantage sa planification, sa production de rapports et son cycle de programmes en fonction de son mandat. Les Résultats de développement de l'ACDI - soit l'impact qu'elle prévoit obtenir dans les pays partenaires dans les domaines prioritaires du bien-être économique, du développement social, de la durabilité environnementale et de la gouvernance - constituent les Résultats stratégiques de l'ACDI. L'égalité entre les sexes et

<sup>1</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/aideeffectivites](http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectivites)  
<sup>2</sup> Le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie  
<sup>3</sup> <http://www.sfi-ddt.gc.ca/sfi.htm>

## 1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 de l'Agence canadienne de développement international.

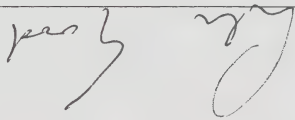
Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.

- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et de pouvoirs fournis.

Nom :



Date :

21-02-03

Ministre de la Coopération internationale



le développement international soit favorisé par toutes les politiques canadiennes telles que la nouvelle politique d'accès accru aux marchés des importations provenant des pays les moins avancés entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2003.

Enfin, nous rendrons davantage de comptes aux contribuables canadiens. Tous les sondages le disent, les Canadiens souhaitent contribuer à corriger l'énorme déséquilibre existant à l'échelle du globe. Ils savent que la coopération au développement contribue à l'édification d'un monde plus sûr, plus juste et plus prospère pour les habitants des pays en développement et pour eux-mêmes. Dans les prochaines années, nous nous emploierons à susciter davantage l'intérêt du public afin de mieux informer les Canadiens et de les encourager à devenir des citoyens du monde actifs et convaincus.

Ce Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 expose les plans d'activité de l'ACDI pour les trois prochaines années à l'intérieur d'un cadre se fondant sur les Objectifs de développement du millénaire. Parallèlement à nos priorités et à notre programme de travail pour cette période, nous y décrivons les résultats que nous nous proposons d'atteindre. J'encourage tous les Canadiens à prendre connaissance de ce rapport que je sou mets respectueusement à l'examen du Parlement du Canada.

Je me suis entre autres engagée dans ce document à augmenter stratégiquement nos investissements dans un certain nombre de pays parmi les plus pauvres. Pour l'instant, il y en a neuf : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. Ces pays où le Canada finance depuis longtemps des programmes de coopération se sont montrés capables de faire bon usage des fonds d'aide en adoptant des mesures pour améliorer la gouvernance, garantir le respect des droits de la personne et mettre un terme à la corruption. Ils ont tous un plan national de réduction de la pauvreté à l'intérieur duquel peuvent s'inscrire nos nouvelles activités de coopération dans des secteurs prioritaires clés.

Dans l'*Enoncé de politique en faveur d'une aide plus efficace*, j'ai aussi promis que nous porterions une attention particulière à l'Afrique, le continent le plus pauvre. À son sommet de juin 2002 dont le Canada était l'hôte à Kanamaskis, en Alberta, le G8 a lancé son Plan d'action pour l'Afrique dans lequel les pays industrialisés prennent l'engagement d'œuvrer en partenariat avec les pays d'Afrique. Le Fonds canadien pour l'Afrique de 500 millions de dollars dont la création a été annoncée à cette même occasion est maintenant opérationnel. Dans l'ensemble, au moins la moitié de l'augmentation du budget canadien de l'aide publique au développement sera injectée dans des programmes en Afrique, ce qui portera à 6 milliards de dollars nos engagements totaux en faveur de ce continent au cours des cinq prochaines années.

Nous prenons de nouvelles mesures en faveur de la réduction de la pauvreté. En nous fondant sur des recherches récentes faisant ressortir l'importance cruciale du développement rural et de l'agriculture au regard de la sécurité alimentaire et de la croissance économique, nous intensifions nos efforts et augmentons nos investissements dans ce secteur. J'ai également entrepris un examen de nos interventions en faveur du développement du secteur privé, le moteur de la croissance de toute économie. Nous continuerons d'axer notre action sur les quatre priorités de développement social établies en 2000, à savoir la santé et la nutrition, l'éducation de base, la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants, la promotion de l'égalité entre les sexes demeurant notre souci constant. Nous maintiendrons en outre notre appui aux mesures prises par les pays en développement pour protéger l'environnement ainsi qu'aux efforts déployés par ces pays en faveur du respect des droits de la personne, du renforcement des institutions démocratiques et de la réduction des conflits.

Au sein même de l'ACDI, les réformes se poursuivent afin que nous soyons en mesure de relever ces défis et de respecter ces engagements tout en devenant plus efficaces. Dans les trois prochaines années, nous privilégierons le recours à de nouvelles stratégies d'intervention se fondant sur les plans et priorités des pays en développement. Nous verrons à ce que les activités financées par l'ACDI concordent avec les stratégies locales de réduction de la pauvreté. Pour accroître l'efficacité de notre aide, nous la déléguons afin d'encourager la prise en charge locale du processus de développement. Nous renforcerons notre présence sur le terrain pour améliorer la coordination des programmes d'aide et le dialogue sur les politiques, et accroître notre influence auprès des pays en développement. Nous continuerons par ailleurs à défendre les intérêts des pays en développement afin que



## 1.1 Message de la ministre

### Susan Whelan Ministre de la Coopération internationale



Depuis que je suis devenue ministre de la Coopération internationale il y a un an, il s'est produit de profonds changements qui nous ouvrent de vastes horizons. Grâce aux grandes tendances qui se manifestent dans le domaine de la coopération internationale, à l'augmentation substantielle et constante du budget de l'aide publique au développement et au vent de réforme et de renouveau qui souffle sur l'ACDI, nous avons maintenant les moyens de faire progresser à grands pas la lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans les pays les plus pauvres du monde.

La communauté internationale est plus unanime que jamais à appuyer les buts et objectifs en matière de développement durable que sont les Objectifs de développement du millénaire, et tous s'entendent sur les conditions à remplir et les ressources à investir. Pays industrialisés et pays en développement entretiennent une relation d'égaux ayant des obligations et jouissant d'avantages réciproques. L'intérêt pour la coopération au développement se ravive, bon nombre de pays donateurs dont le Canada ayant exprimé leur intention d'augmenter leur aide au développement.

Conformément à l'annonce faite dans le discours du Trône de septembre 2002, le budget canadien de l'aide au développement augmentera de huit pour cent par année, pour doubler d'ici à 2010. Cette injection de nouveaux fonds nous permettra d'accroître sensiblement nos activités dans des secteurs stratégiques tels que l'éducation de base et le

développement rural.

En septembre 2002, à l'issue de longues consultations publiques, j'exposais dans *Le Canada contribue à un monde meilleur – énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* les grands principes devant permettre à l'ACDI d'être plus efficace dans les années à venir. Figurent parmi ces principes la prise en charge locale, la coordination entre donateurs, la cohérence des politiques concernant l'aide et d'autres secteurs tels que le commerce, l'environnement et l'investissement, le renforcement des partenariats et la gestion axée sur les résultats. Sont également énoncés dans ce document des engagements qui forment la base de nos interventions à venir.





NPDA ..... Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique  
 NUSIDA/UNAIDS ..... Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida  
 OCDE ..... Organisation de coopération et de développement économiques  
 ODM ..... Objectifs de développement pour le millénaire  
 OEA ..... Organisation des États américains  
 OECD ..... Organisation des États des Caraïbes orientales  
 OMC ..... Organisation mondiale du commerce  
 OMS ..... Organisation mondiale de la santé  
 ONG ..... Organisation non gouvernementale  
 ONU ..... Organisation des Nations Unies  
 OSC ..... Organisation de la société civile  
 PAHO ..... Organisation panaméricaine de santé  
 PAM ..... Programme alimentaire mondial  
 PCI ..... Programme de coopération industrielle  
 PDEB ..... Plan décennal de développement de l'éducation de base  
 PDS ..... Priorités de développement social  
 PIB ..... Produit intérieur brut  
 PID ..... Programme d'information sur le développement  
 PIE ..... Projet d'intégration économique  
 PLMD ..... Pays les moins développés  
 PMA ..... Pays les moins avancés  
 PNB ..... Produit national brut  
 PND ..... Plans nationaux de développement  
 PNUD ..... Programme des Nations Unies pour le développement  
 PPT ..... Programme des pays en transition  
 PPTe ..... Pays pauvres très endettés  
 RCA ..... Résultats clés de l'Agence  
 REE ..... Renaissance Europe de l'Est  
 RHSC ..... Ressources humaines et services corporatifs  
 RMR ..... Rapport ministériel sur le rendement  
 RPP ..... Rapport sur les plans et les priorités  
 SDD ..... Stratégie de développement durable  
 SIDA ..... Syndrome d'immunodéficience acquise  
 SLP ..... Stratégie de lutte contre la pauvreté  
 SWAp ..... Approche sectorielle  
 SWIM ..... Stratégies de gestion sectorielle  
 TPSCG ..... Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
 UAP ..... Unités d'appui aux programmes  
 UE ..... Union européenne  
 UICN ..... Union mondiale pour la nature  
 UNICEF ..... Fonds des Nations Unies pour l'enfance  
 VIH ..... Virus d'immunodéficience humaine



# Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ALÉA	Accord de libre-échange des Amériques
AMVV	Accords multilatéraux sur l'environnement
AP	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
APC	Aide publique
APP	Arrangement sur la police canadienne
ASACR	Aide publique au développement
ATA	Association sud-asiatique de coopération régionale
BAD	Autorité de transition afghane
BABD	Banque asiatique de développement
CAD	Banque africaine de développement
CARP	Comité d'aide au développement [de l'OCDE]
CANUCC	Canada AIDS Russia Project
CDI	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CDPI	Cadre de développement intégré
CDPP	Cadre de développement de programmes institutionnels
CFA	Cadre de développement programme-pays
CIDPPD	Communauté financière africaine
CMR	Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CNUCD	Cadre de mesure de rendement
CNUCED	Convention des Nations Unies pour combattre la désertification
CODE	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CRDI	Organisation canadienne pour l'éducation au service du développement
CRGAR	Centre de recherches pour le développement international
CSLP	Cadre de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats
DCPE	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DGIT	Document-cadre de politique économique
DGPC	Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie
DPDBG	Direction générale du partenariat canadien
DRHC	Droits de la personne, développement démocratique et bon gouvernement
EAI	Développement des ressources humaines Canada
ECE	Environnement de l'aide internationale
EPT	Europe centrale et de l'Est
ETP	Éducation pour tous
FASR	Équivalent temps plein
FCDCC	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FCM	Fonds canadien de développement pour le changement climatique
FDCE	Fédération canadienne des municipalités
FEM	Fonds de développement Canada-Équateur
FIDA	Fonds pour l'environnement mondial
FRPC	Fonds international pour le développement de l'agriculture
GC	Fonds montataire international
GCRAI	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
Ged	Groupe consultatif
GR	Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale
HCR	Gestion axée sur les résultats
IED	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFI	Investissements étrangers directs
IMD	Institution financière internationale
JICA	Institution multilatérale de développement
LCEE	Agence de coopération internationale japonaise
MAECI	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
MDN	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MTS	Ministère de la Défense nationale
	Maladie transmissible sexuellement

# Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Cadre des Résultats clés de l'ACDI .....	28
Figure 2 : Sommaire des plans et priorités de l'ACDI par résultat stratégique .....	29-30
Figure 3 : Organigramme et structure des secteurs d'activités de l'ACDI .....	74
Figure 4 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2003-2004 .....	79
Tableau 1 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale base d'émission .....	78
Tableau 2 : Plan des dépenses .....	84
Tableau 3 : Sommaire des paiements de transfert .....	85
Tableau 4 : Détails des paiements de transfert .....	86-89
Tableau 5 : Coût net du programme pour l'année budgétaire .....	90
Tableau 6 : Prêts, placements et avances non budgétaire .....	90
Tableau 7 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission .....	91

# Table des matières

1.0	Messages	1
1.1	Message de la ministre	1
1.2	Déclaration de la direction	4
1.3	Résumé	5
2.0	Raison d'être de l'Agence	8
2.1	Mandat et objectif	9
2.2	Avantages pour les Canadiens	10
3.0	Vue d'ensemble de la planification	12
3.1	Exécution du programme	12
3.2	Contexte de planification de l'ACDI	13
3.3	Les enseignements retenus	20
3.4	Nouvelles orientations	23
3.5	La gestion des risques	25
4.0	Plans et priorités par Résultats stratégique	27
4.1	Introduction	27
4.2	Stratégie de développement durable	29
4.3	Plans et priorités : Sommaire	29
4.4	Plans et priorités : Résultats de développement	30
4.4.1	Bien-être économique	30
4.4.2	Développement social	36
4.4.3	Durabilité environnementale	43
4.4.4	Gouvernance	46
4.5	Stratégies de Résultats porteurs	51
4.5.1	Une orientation de programmes appropriée	51
4.5.2	Concentration sectorielle et thématique appropriée	61
4.5.3	Concentration géographique adéquate	61
4.5.4	Des Canadiens et Canadiennes engagés	62
4.6	Outils de gestion	64
4.6.1	Ressources humaines	64
4.6.2	Gestion du savoir et gestion de l'information et de la technologie	65
4.6.3	Planification stratégique et répartition des ressources	66
4.6.4	Rationalisation des processus	67
4.7	Profils de programmes	68
5.0	Organisation	74
5.1	Résultats stratégiques et secteurs d'activités	74
5.2	Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources	76
6.0	Dépenses prévues du ministère	77
7.0	Évaluation du rendement : Mesure et évaluation	80
7.1	Stratégie de mesure du rendement	80
7.2	Stratégie d'évaluation	81
7.3	Stratégie de vérification interne	81
7.4	Activités en cours et prévues	82
Annexe I - Renseignements financiers		84
Références		92

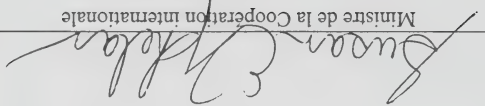




Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

  
Ministre de la Coopération internationale

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

### Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : B131-2/2004-III-53  
ISBN 0-660-62232-7



# Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# Canadian International Trade Tribunal

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-18  
ISBN: 0-660-62227-0

# **Canadian International Trade Tribunal**

**2003-2004  
Estimates**

## **Part III - Report on Plans and Priorities**

**Approved**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Allison Beil", is written over a horizontal line.

Secretary of State, International Financial Institutions



## Table of Contents

<b>Section I—Chairperson’s Message</b> .....	<b>1</b>
Management Representation Statement .....	2
<b>Section II—Raison d’être</b> .....	<b>3</b>
<b>Section III—Planning Overview</b> .....	<b>5</b>
<b>Section IV—Organization</b> .....	<b>7</b>
Strategic Outcomes and Business Lines .....	7
Accountability.....	7
Departmental Planned Spending.....	9
Spending Trends.....	9
<b>Section V—Annexes</b> .....	<b>11</b>
Annex I—Net Cost of Program for the Estimates Year.....	11
Annex II—Other Information.....	13
<b>Index</b> .....	<b>15</b>





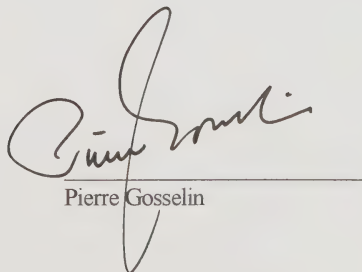
## Section I—Chairperson’s Message

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities of the Canadian International Trade Tribunal for fiscal year 2003-2004. The Tribunal is a key player within Canada’s trade remedies system.

As a quasi-judicial organization, the Tribunal’s workload is externally generated. That is why one of the Tribunal’s main challenges is to harmonize the allocation of its limited resources to the various jurisdictions for which it is responsible. In fiscal year 2002-2003, the Tribunal was directed by the Governor in Council to inquire and report by August 19, 2002, on the importation of certain steel goods from all sources. This inquiry was the most complex ever conducted by the Tribunal. The Tribunal’s challenge was to carry out this inquiry (in excess of 175 parties and more than 80,000 pages of text) and to maintain a delicate balance to ensure that other statutory deadlines were met and that all areas of its jurisdiction were dealt with in a timely manner to allow the Canadian business sector and its members to remain competitive in the global trade environment.

In fiscal year 2002-2003, Bill C-50 amended the *Canadian International Trade Tribunal Act* (CITT Act). Amendments were also made to the Tribunal’s regulations. These amendments, which came into force in September 2002, were made to reflect one of the concessions by the People’s Republic of China (China) as part of its accession to the World Trade Organization (WTO) in December 2001. China agreed to allow WTO Members, during a 12-year period, to take bilateral safeguard actions against its imports, if they were found to be causing market disruption or significant trade diversion. Canada implemented this safeguard provision through the legislative amendments mentioned above. One of the Tribunal’s priorities in fiscal year 2003-2004 will be to put in place the processes and procedures for the efficient investigation of safeguard complaints against China’s imports. The Tribunal is in the process of finalizing various documents to assist potential complainants with the filing of a complaint. As usual, these documents will be the subject of Tribunal consultations with stakeholders.

The Tribunal’s main challenge continues to be to devise means by which the Tribunal is able to meet statutory deadlines without compromising the quality of its findings, determinations and recommendations. The Tribunal also recognizes that it must address, in the forthcoming years, the issue of succession planning if it is to continue to be a key player in Canada’s trade remedies system and, in doing so, allow the Canadian business sector to remain competitive in the global trade environment.



Pierre Gosselin

## Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian International Trade Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: \_\_\_\_\_

Michel P. Granger  
Secretary

Date: \_\_\_\_\_ February 20, 2003

## Section II—Raison d’être

The objective of the Tribunal’s business line is to provide a fair and efficient trade remedies system to the Canadian public, the private business sector and commercial interests, and to offer the government, through the Tribunal’s fact-finding inquiries and standing reference, the best advice available so that it can formulate strategies aimed at making the Canadian business sector and its members more competitive in the global trade environment.

Canada has obligations to honour under international trade agreements to which it is a signatory. Some of those obligations under the WTO agreements (antidumping, subsidies, safeguards and government procurement) and the *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) (procurement, advance rulings, markings and rules of origin) have been assigned to the Tribunal by statute or regulation. Similarly, legislation has conferred obligations on the Tribunal in relation to the *Canada-Israel Free Trade Agreement*, the *Canada-Chile Free Trade Agreement* and the *Agreement on the Procurement of Telecommunications Equipment*.

At the domestic level, legislation has conferred on the Tribunal the responsibility to inquire into dumping and subsidizing complaints as they relate to injury and to hear appeals from decisions of the Canada Customs and Revenue Agency under various statutes. The Tribunal has also been designated the bid challenge authority under the *Agreement on Internal Trade*.

The CITT Act also assigns to the Tribunal an advisory role in assisting government, through its fact-finding inquiries, in the formulation of strategies aimed at making Canadian producers more competitive in the global trade environment. Through its standing reference on tariff relief on imported textile inputs for production, the Tribunal assists the government in determining the levels of tariffs that will ensure that economic gains for Canada are maximized in an industry that faces changing market demands.





## **Section III—Planning Overview**

The Tribunal obtains its operating budget through the Main Estimates process. It does not receive funds through grants and contributions or through cost recovery of its operational expenditures.

Through its various jurisdictions, the Tribunal's strategic outcome is to be a key player in Canada's trade remedies system by supporting a fair and open trading system.

This strategic outcome must be achieved under difficult conditions. The Tribunal does not have control over its workload as it is externally generated. Moreover, the economic climate has a direct impact on the Tribunal's work. Downturns in the domestic and global economies usually lead to a deterioration of markets and to increased competition for the remaining businesses. This can lead to a larger number of inquiries in response to dumping and subsidizing complaints and procurement complaints. Recent amendments to the CITT Act and the Tribunal's regulations regarding safeguard inquiries to accommodate the recent accession of China to the WTO could also have an impact on the Tribunal's workload. Risk management, therefore, involves establishing the right balance in the allocation of the Tribunal's limited resources to allow statutory deadlines to be met and concurrent operational requirements associated with the various areas of its mandate to be considered in a timely way, thereby allowing the Canadian business sector and its members to remain competitive in a global trade environment. It also involves having on strength the appropriate mix of competencies to deal effectively with the demands of an evolving mandate.

The Tribunal has established the following strategic priorities to guide its operations:

- To maintain the quality of its findings, determinations and recommendations;
- To hear cases and make decisions expeditiously on matters that fall within its jurisdiction pursuant to acts of Parliament and regulations; and
- To maintain its independence and accessibility as a quasi-judicial organization.

In line with these strategic priorities, the Tribunal has a communication strategy based on the timely publication of guides, guidelines and practice notices, and the strategic use of its Web site to ensure that stakeholders have a clear understanding of its jurisdiction. The Tribunal also recognizes that information technology can play a significant role in streamlining its operations and in facilitating interaction with stakeholders. In fiscal year 2002-2003, the Tribunal was directed by the Governor in Council to inquire and report on the importation of certain steel goods. Having to operate under a very stringent time line, the Tribunal made very extensive use of its Web site to communicate and interact with world producers of steel. It could not have fulfilled its mandate in this inquiry had it not relied on its Web site. As well, the Tribunal recognized that, in order to complete the inquiry within the allocated time frame, it had to adapt the processes and procedures that it usually follows in its inquiries. In fiscal year 2003-2004, it will pursue its assessment of the measures introduced for the steel safeguard inquiry to determine the feasibility of introducing some of these measures into the various areas of its jurisdiction.

The Tribunal will also undertake a succession planning exercise, considering that it will be undergoing, in the next few fiscal years, a significant turnover of personnel due to retirements. Due to the specialized nature of its work and the diversity of its mandate, the Tribunal must develop a succession strategy that will allow it to continue to be a big player in Canada's trade remedies system.

Recognizing the success that it has obtained through the implementation of various information technology applications in its operations and interactions with stakeholders, the Tribunal will pursue its efforts to identify other areas of its activities where information technology applications could be introduced so that it can be in a position to deal expeditiously and efficiently with matters that fall within its jurisdiction.

## Section IV—Organization

### Strategic Outcomes and Business Lines

Because of its mandate and structure, the Tribunal has one business line—to act as an administrative court for dumping and subsidizing inquiries, appeals from CCRA decisions on customs and excise matters, and procurement complaints and as an advisor to the government or the Minister of Finance on a broad range of trade, economic or tariff-related matters.

The Tribunal's decisions may be reviewed by or appealed to, as appropriate, the Federal Court of Canada and, ultimately, the Supreme Court of Canada, or a binational panel under NAFTA, in the case of a decision affecting U.S. and/or Mexican interests. Governments that are members of the WTO may appeal the Tribunal's decisions to a dispute settlement panel under the WTO *Understanding on Rules and Procedures Governing the Settlement of Disputes*.

The objective of the Tribunal's business line is to ensure that Canada can rely on a fair and efficient trade remedies system and that the government, through the Tribunal's fact-finding inquiries and standing references, can formulate strategies aimed at making Canadian producers more competitive in the global trade environment.

Recognizing that the Tribunal's entire workload is externally generated and that its operations are of a quasi-judicial nature, the Tribunal is not in a position to identify planned results and related activities and resources, as is the case for a regular department.

However, the Tribunal has established the following key result commitments against which its performance can be assessed:

- Upholding of the Tribunal's decisions by national and international appeal bodies;
- Implementation of the Tribunal's recommendations by the government;
- Publication of the Tribunal's decisions in a timely way; and
- Tribunal's decisions viewed as fair and impartial by domestic and international stakeholders.

### Accountability

The Tribunal is an independent quasi-judicial body that carries out its statutory responsibilities in an autonomous and impartial manner and reports to Parliament through the Minister of Finance.

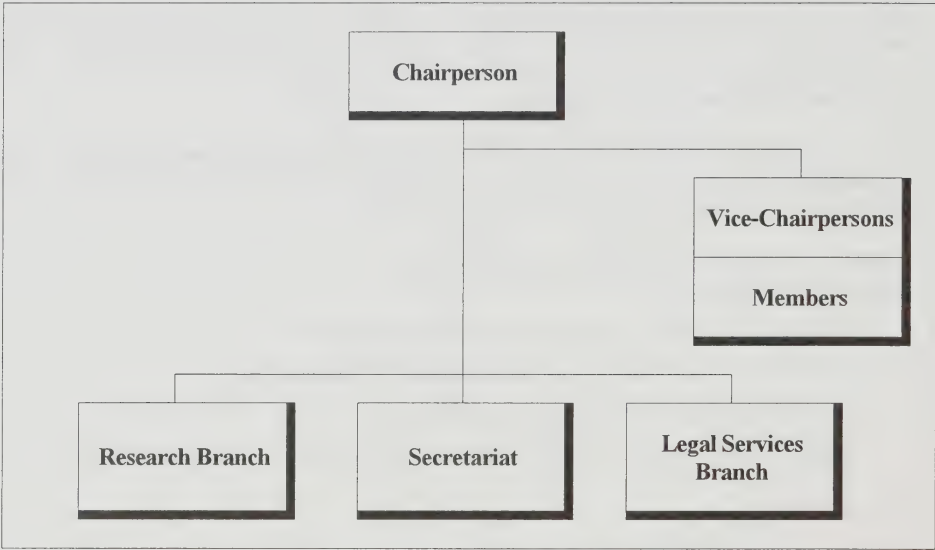
The Tribunal may be composed of up to nine full-time members, including a Chairperson and two Vice-Chairpersons, who are appointed by the Governor in Council for a term of up to five years. A maximum of five additional members may be temporarily appointed. The Chairperson is the Chief Executive Officer responsible for the assignment of members and for the management of the Tribunal's work.

Members of the Tribunal are supported by a permanent staff of 87 people. Its principal officers are the Secretary, responsible for corporate management, public relations, dealings with other government departments and other governments, and the court registry functions of the Tribunal; the Executive Director, Research, responsible for the investigative portion of inquiries, the



economic and financial analysis of firms and industries, the investigation of complaints by potential suppliers concerning any aspect of the procurement process and other fact finding required for Tribunal inquiries; and the General Counsel, responsible for the provision of legal services.

**Organization Structure**



## Departmental Planned Spending

(\$ thousand)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	9,047	9,534	9,534	9,534
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
<b>Total Main Estimates</b>	9,047	9,534	9,534	9,534
Adjustments **	1,177	-	-	-
<b>Net Planned Spending</b>	10,224*	9,534	9,534	9,534
Less: Non-respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	2,170	2,174	2,176	2,178
<b>Net cost of program</b>	12,394	11,708	11,710	11,712
<b>Full-time equivalents</b>	94	94	94	94

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

## Spending Trends

Over the years, the Tribunal's spending trends have remained constant. Its number of full-time equivalents and its percentage of funds allocated to salaries have remained essentially the same. The same can be said for its operating expenditures. Approximately 85 percent of the Tribunal's annual operating expenditures have been allocated to non-discretionary expenditures, i.e. telecommunications, photocopying, mail and courier services, translation, court reporting, printing and publishing. The balance of the funds are mostly expended on training and development, and information technology equipment and initiatives.

Because its workload is externally generated, the Tribunal has always had, as a practice, to keep in reserve a small portion of its operating budget to meet unexpected demands, such as references from the Government or the Minister of Finance. That is how the Tribunal was able to respond quickly, in fiscal year 2002-2003, to an Order in Council directing it to inquire and report on the importation of certain steel goods. The Tribunal is of the view that this approach is responsible management that enables it to deal expeditiously with matters that are referred to it.



## Section V—Annexes

### Annex I—Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousand)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	9,534
<i>Plus: Services Received without Charge:</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,662
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds)	512
2003-2004 Net cost of Program	11,708





## Annex II—Other Information

- **Contact for Further Information and Web Site**

The Secretary  
 Canadian International Trade Tribunal  
 Standard Life Centre  
 333 Laurier Avenue West  
 15th Floor  
 Ottawa, Ontario  
 K1A 0G7

Telephone: (613) 993-3595  
 Fax: (613) 998-1322  
 E-mail: [secretary@citt-tcce.gc.ca](mailto:secretary@citt-tcce.gc.ca)  
 Tribunal's Web Site: [www.citt-tcce.gc.ca](http://www.citt-tcce.gc.ca)

- **Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal**

<i>Canadian International Trade Tribunal Act</i>	R.S.C. 1985 (4th Supp.), c. 47
<i>Customs Act</i>	R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 1
<i>Excise Tax Act</i>	R.S.C. 1985, c. E-15
<i>Special Import Measures Act</i>	R.S.C. 1985, c. S-15
<i>Softwood Lumber Products Export Charge Act</i>	R.S.C. 1985 (3d Supp.), c. 12
<i>Energy Administration Act</i>	R.S.C. 1985, c. E-6
<i>Canadian International Trade Tribunal Regulations</i>	S.O.R./89-35
<i>Canadian International Trade Tribunal Procurement Inquiry Regulations</i>	S.O.R./93-602
<i>Canadian International Trade Tribunal Rules</i>	S.O.R./91-499

- **List of Statutory and Tribunal Reports**

### Annual Reports

- 1989-90 to 2001-2002

### Bulletins

- 1995-96 to 2001-2002

### Guides

- *Introductory Guide on the Canadian International Trade Tribunal*
- *Procurement Review Process - A Descriptive Guide*
- *Textile Reference Guide*

### **Pamphlets**

- *Information on Appeals from Customs, Excise and SIIMA Decisions*
- *Information on Dumping and Subsidizing Inquiries and Reviews*
- *Information on Economic, Trade and Tariff Inquiries*
- *Information on Import Safeguard Inquiries and Measures*
- *Information on Procurement Review*
- *Information on Textile Tariff Investigations*

### **Textile Reference: Annual Status Reports**

- 1994-95 to 2000-2001

## Index

<i>Agreement on Internal Trade (AIT)</i> .....	3
Bid Challenge.....	3
Business Line .....	1, 3, 7
Canada Customs and Revenue Agency .....	3
<i>Canada-Chile Free Trade Agreement</i> .....	3
<i>Canada-Israel Free Trade Agreement</i> .....	3
<i>Canadian International Trade Tribunal Act (CITT Act)</i> .....	1, 3, 5, 13
Cost of Program (Net) .....	1, 9, 11
<i>Customs Act</i> .....	13
Dumping.....	3, 5, 7, 14
<i>Excise Tax Act</i> .....	13
Full-time Equivalents.....	9
Information Technology .....	5, 6, 9
<i>North American Free Trade Agreement (NAFTA)</i> .....	3, 7
Organization Structure.....	8
Plans .....	1, 2
Priorities .....	1, 2, 5
Procurement.....	3, 5, 7, 8, 13, 14
Reviews.....	14
Rules and Procedures.....	7
<i>Special Import Measures Act (SIMA)</i> .....	13, 14
Statutes .....	3
Strategies .....	3, 7
Subsidizing.....	3, 5, 7, 14
Trade Remedies System .....	1, 3, 5, 6, 7
Web site.....	5
World Trade Organization (WTO).....	1, 3, 5, 7







Index

Accord de libre-échange Canada-Chili..... 4

Accord de libre-échange Canada-Israel..... 4

Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)..... 4, 7

Agence des douanes et du revenu du Canada..... 4

Contestation des offres..... 4

Coût (net) du programme..... 1, 9, 11

Dumping..... 4, 5, 7, 14

Équivalents temps plein..... 9

Loi sur la taxe d'accise..... 13

Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur (Loi sur le TCCB)..... 1, 4, 5, 13

Loi sur les douanes..... 13

Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI)..... 14

Lois..... 4, 5, 13

Marchés publics..... 4, 5, 7, 8, 13, 14

Mécanisme de recours commerciaux..... 1, 4, 6

OMC (Organisation mondiale du commerce)..... 1, 4, 5, 7

Plans..... 1, 3

Priorités..... 1, 3, 5

Réexamens..... 14

Règles et procédures..... 7

Secteur d'activité..... 7

Site Web..... 13

Stratégies..... 4, 7

Structure organisationnelle..... 8

Subventionnement..... 4, 5, 7, 14

Technologie de l'information..... 5, 6, 9

## Brochures

- Information sur l'examen des marchés publics
  - Information sur les appels de décisions concernant les douanes, l'accise et la LMSI
  - Information sur les enquêtes concernant les tarifs sur les textiles
  - Information sur les enquêtes de sauvegarde contre les importations et les mesures afférentes
  - Information sur les enquêtes économiques, commerciales et tarifaires
  - Information sur les enquêtes et les réexamens concernant le dumping et le subventionnement
- Saisine sur les textiles : Rapports de situation annuels
- De 1994-1995 à 2000-2001



Annexe II—Autres renseignements

- **Personne-ressource pour obtenir d'autres renseignements et site Web**

Le secrétaire  
Tribunal canadien du commerce extérieur  
Standard Life Centre  
333, avenue Laurier Ouest  
15<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G7

Téléphone : (613) 993-3595  
Télécopieur : (613) 998-1322  
Courrier électronique : [secretaire@tcce-citt.gc.ca](mailto:secretaire@tcce-citt.gc.ca)  
Site Web du Tribunal : [www.tcce-citt.gc.ca](http://www.tcce-citt.gc.ca)

- **Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur**

*Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* L.R.C. 1985 (4<sup>e</sup> suppl.), c. 47  
*Loi sur les douanes* L.R.C. 1985 (2<sup>e</sup> suppl.), c. 1  
*Loi sur la taxe d'accise* L.R.C. 1985, c. E-15  
*Loi sur les mesures spéciales d'importation* L.R.C. 1985, c. S-15  
*Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre* L.R.C. 1985 (3<sup>e</sup> suppl.), c. 12  
*Loi sur l'administration de l'énergie* L.R.C. 1985, c. E-6  
*Règlement sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* D.O.R.S./89-35  
*Règlement sur les enquêtes du Tribunal canadien du commerce extérieur sur les marchés publics* D.O.R.S./93-602  
*Règles du Tribunal canadien du commerce extérieur* D.O.R.S./91-499

- **Liste des rapports exigés par la loi et des rapports du Tribunal**

**Rapports annuels**

- De 1989-1990 à 2001-2002

**Bulletin**

- De 1995-1996 à 2001-2002

**Guides**

- *Guide d'introduction au Tribunal canadien du commerce extérieur*
- *Guide de la saisie sur les textiles*
- *Guide du mécanisme d'examen des marchés publics*



Partie V—Annexes

Annexe I—Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	9 534	
Plus: Services reçus sans frais :		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 662	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (hors les fonds renouvelables)	512	
Coût net du programme pour 2003-2004	11 708	





Dépenses prévues du ministère

(en milliers de dollars)				Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
--------------------------	--	--	--	---	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	9 047	9 534	9 534	9 534	-	-	9 534
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	9 047	9 534	9 534	9 534	-	-	9 534
Rajustements **	1 177	-	-	-	-	-	-
<b>Dépenses nettes prévues</b>	10 224*	9 534	9 534	9 534	9 534	9 534	9 534
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	2 170	2 174	2 174	2 174	2 176	2 176	2 178
<b>Coût net du programme</b>	12 394	11 708	11 708	11 708	11 710	11 710	11 712

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Tendances des dépenses

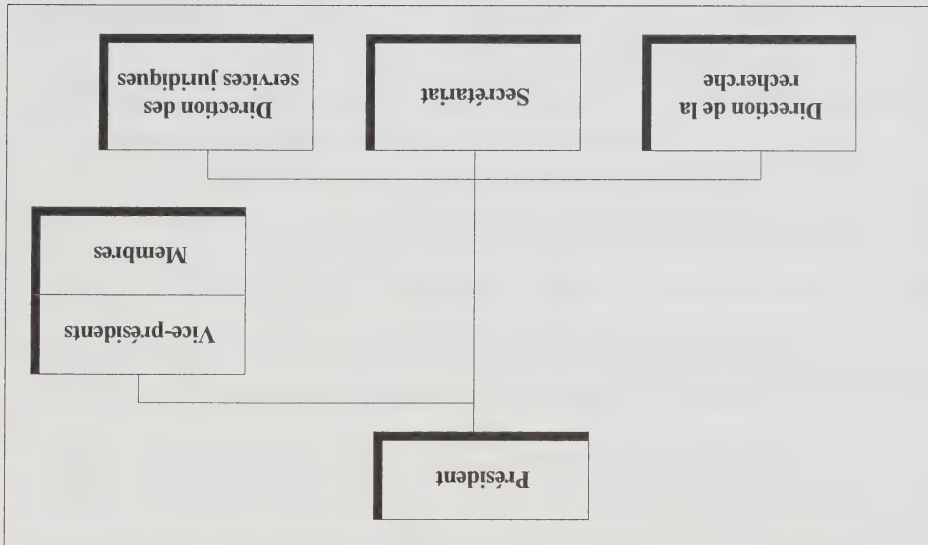
Au cours des années, les tendances des dépenses du Tribunal sont demeurées constantes. Le nombre d'équivalents temps plein et le pourcentage des fonds attribués aux salaires sont demeurés essentiellement les mêmes. Il en est de même pour ses dépenses de fonctionnement. Environ 85 p. 100 des dépenses de fonctionnement annuelles du Tribunal a été attribué à des dépenses non discrétionnaires, soit les télécommunications, la photocopie, le service de courrier et de messagerie, la traduction, la sténographie judiciaire, l'imprimerie et l'édition. Le reste des fonds est pour la plupart attribué à la formation et au perfectionnement, ainsi qu'au matériel et aux initiatives en matière de technologie de l'information.

Étant donné que sa charge de travail dépend totalement de la demande externe, le Tribunal a toujours eu comme pratique de garder en réserve une petite partie de son budget de fonctionnement des Finances. C'est ce qui explique comment le Tribunal a pu répondre rapidement, au cours de l'exercice financier 2002-2003, au décret du conseil lui ordonnant d'enquêter et de faire rapport sur l'importation de certaines marchandises de l'étranger. Le Tribunal est d'avis que cette approche constitue de la gestion éclairée qui lui permet de traiter rapidement les questions qui lui sont renvoyées.

dirigeant et est responsable de l'affectation des membres et de la gestion des affaires internes du Tribunal.

Les membres du Tribunal peuvent compter sur l'appui d'un effectif de 87 employés. Ses principaux agents sont le secrétaire, responsable de la gestion intégrée, des relations publiques, des échanges avec les autres ministères gouvernementaux et les gouvernements ainsi que des fonctions de greffier du Tribunal; le directeur exécutif de la Recherche, chargé de la recherche dans le cadre d'enquêtes, de l'analyse économique et financière des entreprises et des industries, de l'examen des plaintes déposées par des fournisseurs éventuels portant sur n'importe quel aspect de la procédure d'adjudication des marchés publics ainsi que de la recherche des faits exigée dans le cadre des enquêtes du Tribunal; et l'avocat général, responsable de la prestation de services juridiques.

### Structure organisationnelle



## Partie IV—Organisation

### Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Étant donné son mandat et sa structure, le Tribunal s'occupe d'un seul secteur d'activité—celui d'agir à titre de tribunal administratif relativement à des enquêtes sur le dumping et le subventionnement, à des appels de décisions rendues par l'ADRC en matière de douanes et d'accise, et à des plaintes concernant les marchés publics, et d'agir à titre de conseiller du gouvernement ou du ministre des Finances relativement à une vaste gamme de questions touchant des questions commerciales, économiques ou tarifaires.

Les décisions du Tribunal peuvent, selon le cas, être réexaminées ou portées en appel devant la Cour fédérale du Canada et, finalement, la Cour suprême du Canada, ou devant un groupe spécial binationnel formé en vertu de l'ALÉNA lorsqu'il s'agit d'une décision touchant les intérêts des États-Unis ou du Mexique. Les gouvernements membres de l'OMC peuvent interjeter appel des décisions du Tribunal auprès d'un groupe spécial de règlement des différends formé en vertu du *Mémorandum d'accord concernant les règles et procédures régissant le règlement des différends* de l'OMC.

L'objectif du secteur d'activité du Tribunal est d'assurer l'existence au Canada d'un système de recours commerciaux juste et efficace et de permettre au gouvernement de formuler, à l'aide des enquêtes factuelles et des mandats permanents du Tribunal, des stratégies qui ont pour but de rendre les producteurs canadiens plus compétitifs dans le contexte du commerce mondial.

Reconnaissant le fait que sa charge de travail dépend totalement de la demande externe ainsi que la nature quasi judiciaire de ses activités, le Tribunal ne peut identifier de résultats stratégiques, d'activités et de ressources connexes, comme c'est le cas pour un ministère normal.

Cependant, le Tribunal s'est fixé des engagements en matière de résultats afin de pouvoir évaluer son rendement. Ces engagements sont :

- Le maintien des décisions du Tribunal par les organismes d'appels nationaux et internationaux.
- La mise en œuvre des recommandations du Tribunal par le gouvernement.
- La publication des décisions du Tribunal en temps opportun.
- Des décisions qui sont considérées justes et impartiales par les intervenants nationaux et internationaux.

### Responsabilisation

Le Tribunal est un organisme quasi judiciaire et indépendant qui assume ses responsabilités législatives d'une façon impartiale et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

Le Tribunal peut compter neuf membres à plein temps, dont un président et deux vice-présidents, nommés par le Gouverneur général en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans. Cinq membres supplémentaires, au plus, peuvent être nommés temporairement. Le président est le premier

sauvegarde sur l'acier pour déterminer s'il est possible d'introduire certaines de ces mesures dans les diverses sphères de sa compétence.

Le Tribunal entreprendra un exercice de planification de la relève, étant donné qu'il subira, au cours des quelques prochains exercices financiers, un roulement important du personnel attribuable aux départs à la retraite. En raison de la nature spécialisée de son travail et de la diversité de son mandat, le Tribunal doit élaborer une stratégie de relève qui lui permettra de demeurer une composante importante du mécanisme de recours commerciaux du Canada.

Reconnaissant le succès qu'il a obtenu par voie de la mise en œuvre de diverses applications de la technologie de l'information dans ses opérations et interactions avec les intervenants, le Tribunal poursuivra ses efforts afin de déterminer quels seraient les autres secteurs de ses opérations où des applications de la technologie de l'information pourraient être introduites, de sorte qu'il soit en mesure de traiter de façon rapide et efficace les questions qui relèvent de sa compétence.



Le Tribunal obtient son budget de fonctionnement au moyen du processus et contributions ou par voie de des dépenses. Il n'obtient pas de fonds par voie de subventions et contributions ou par voie de recouvrement de ses dépenses de fonctionnement.

Par le biais de ses diverses sphères de compétence, le résultat stratégique du Tribunal est de jouer un rôle clé au sein du système canadien de recours commerciaux.

Ce résultat stratégique doit être atteint dans des conditions difficiles. Le Tribunal ne contrôle pas sa charge de travail puisqu'il est un organisme répondant exclusivement à une demande externe. De plus, la conjoncture économique influe directement sur les activités du Tribunal. Le ralentissement de l'activité économique au pays et dans le monde entraîne habituellement une détérioration des marchés et une augmentation de la concurrence pour les entreprises qui demeurent. Ceci peut donner lieu à une augmentation du nombre de plaintes liées au dumping, au subventionnement et à la passation de marchés publics. Les récentes modifications apportées à la Loi sur le TCCB et aux règlements du Tribunal concernant les enquêtes de sauvegarde afin de tenir compte de la récente accession de la Chine à l'OMC pourraient également avoir un impact sur la charge de travail du Tribunal. La gestion du risque implique donc que le Tribunal doit déterminer l'équilibre approprié en ce qui a trait à l'allocation de ses ressources limitées pour qu'il soit en mesure de respecter les délais législatifs et que les exigences opérationnelles reliées aux divers volets de son mandat puissent être traitées de façon concurrente et en temps opportun, de telle sorte que le secteur commercial canadien et ses membres puissent demeurer compétitifs dans un contexte de commerce mondial. Elle implique également qu'il doit avoir à sa disposition un effectif doté d'un agencement approprié de compétences pour traiter effectivement des demandes découlant d'un mandat en évolution.

Le Tribunal a établi les priorités stratégiques suivantes afin de guider ses activités :

- maintenir la qualité de ses conclusions, décisions et recommandations;
- entendre des causes et rendre des décisions dans les plus brefs délais sur les questions qui relèvent de sa compétence, conformément aux lois du Parlement ou aux règlements;
- maintenir son autonomie et son accessibilité à titre d'organisme quasi judiciaire.

En accord avec ces priorités stratégiques, le Tribunal a une stratégie de communication fondée sur la publication en temps opportun de guides, de lignes directrices et de notes de pratique ainsi que sur l'utilisation stratégique de son site Web pour s'assurer que les intervenants aient une bonne compréhension de sa compétence. Le Tribunal reconnaît également que la technologie de l'information peut jouer un rôle de premier plan dans la simplification de ses procédures et faciliter l'interaction avec les intervenants. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Gouverneure générale en conseil a ordonné au Tribunal d'enquêter et de faire rapport sur l'importation de certaines marchandises de l'acier. Devant fonctionner selon un échéancier très serré, le Tribunal a fait grand usage de son site Web pour communiquer et interagir avec les producteurs mondiaux de l'acier. Il n'aurait pas pu remplir son mandat dans le cadre de cette enquête s'il n'avait pas pu se fier à son site Web. De même, le Tribunal a reconnu que, afin de clore l'enquête dans les délais impartis, il devait adapter les processus et procédures qu'il suit habituellement dans ses enquêtes. Au cours de l'exercice financier 2003-2004, il évaluera les mesures introduites lors de l'enquête de



## Partie II—Raison d'être

L'objectif des activités du Tribunal est de donner aux citoyens, aux entreprises privées et aux organismes à vocation commerciale du Canada l'accès à un mécanisme de recours commerciaux juste et efficace ainsi que d'offrir au gouvernement, par l'entremise des enquêtes factuelles et de la saisine permanente du Tribunal, les meilleurs conseils possible afin qu'il puisse formuler des stratégies qui rendent le secteur commercial canadien et ses membres davantage compétitifs dans le contexte du commerce mondial.

Le Canada doit s'acquitter de certaines obligations aux termes d'accords commerciaux internationaux dont il est signataire. Certaines de ces obligations, aux termes des accords de l'OMC (antidumping, subventionnement, sauvegardes et marchés publics) et l'*Accord de libre-échange nord-américain* (ALENA) (marchés publics, décisions anticipées, marquage et règles d'origine), ont été confiées au Tribunal en vertu de lois ou de règlements. Le Tribunal s'est également vu confier des obligations en regard de l'*Accord de libre-échange Canada-Israel*, l'*Accord de libre-échange Canada-Chili* et l'*Accord sur les marchés d'équipements de télécommunications*.

Sur le plan intérieur, des dispositions législatives confèrent au Tribunal la responsabilité de faire enquête sur les plaintes liées au dumping et au subventionnement pour ce qui a trait au dommage et d'entendre les appels de décisions de l'Agence des douanes et du revenu du Canada en vertu de diverses lois. Le Tribunal a également été désigné comme organisme en matière de contestation des offres en vertu de l'*Accord du commerce intérieur*.

La Loi sur le TCCF assigne au Tribunal un rôle consultatif où il aide le gouvernement à formuler, grâce à ses enquêtes factuelles, des stratégies afin de rendre les producteurs canadiens plus compétitifs dans le contexte du commerce mondial. Avec sa saisine permanente concernant les allègements tarifaires sur les intrants textiles importés aux fins de production, le Tribunal aide le gouvernement à déterminer les niveaux tarifaires qui permettront de maximiser les gains économiques du Canada dans une industrie aux prises avec une demande de marché en évolution.


**Déclaration de la direction**

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Tribunal canadien du commerce extérieur.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Il est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :   
Michel P. Granger  
Secrétaire

Date : Le 20 février 2003



## Partie I—Message du président

Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Tribunal canadien du commerce extérieur pour l'exercice financier 2003-2004. Le Tribunal est une composante importante du mécanisme de recours commerciaux du Canada.

En tant qu'organisation quasi judiciaire, la charge de travail du Tribunal dépend totalement de la demande externe. C'est ce qui explique pourquoi l'un des principaux défis du Tribunal consiste à harmoniser l'attribution de ses ressources limitées aux diverses sphères de compétence pour lesquelles il est responsable. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Gouverneure générale en conseil a ordonné au Tribunal d'enquêter et de faire rapport, au plus tard le 19 août 2002, sur l'importation de certaines marchandises de l'acier de toutes provenances. Il s'agissait de l'enquête la plus complexe qu'ait tenue le Tribunal. Le défi du Tribunal consistait à mener cette enquête (plus de 175 parties et de 80 000 pages de texte) tout en gardant un équilibre délicat afin d'assurer le respect des autres délais législatifs et le traitement opportun de tous les volets de son mandat, de telle sorte que le secteur commercial canadien et ses membres puissent demeurer compétitifs dans le contexte du commerce mondial.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le projet de loi C-50 a modifié la *Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* (Loi sur le TCCBE). Des modifications ont également été apportées aux règlements du Tribunal. Ces modifications, qui sont entrées en vigueur en septembre 2002, ont été apportées afin de refléter l'une des concessions par la République populaire de Chine (Chine) dans le cadre de son accession à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en décembre 2001. La Chine a consenti à permettre aux membres de l'OMC, au cours d'une période de 12 ans, de prendre des mesures de sauvegarde bilatérales à l'égard de ses importations, s'il était jugé que ces dernières causeraient une désorganisation du marché ou un important détournement des échanges. Le Canada a mis cette disposition de sauvegarde en application par le biais des modifications législatives susmentionnées. Une des priorités du Tribunal au cours de l'exercice financier 2003-2004 consistera à mettre des processus et procédures en place afin d'assurer le déroulement efficace des enquêtes sur les plaintes de sauvegarde liées aux importations de la Chine. Le Tribunal est présentement à compléter la version définitive de divers documents pour aider les parties plaignantes potentielles en ce qui a trait au dépôt d'une plainte. Comme d'habitude, ces documents feront l'objet de consultations entre le Tribunal et les intervenants.

Le principal défi du Tribunal demeure l'élaboration de mécanismes par lesquels il sera en mesure de respecter les délais législatifs sans compromettre la qualité de ses conclusions, décisions et recommandations. Le Tribunal reconnaît également qu'il devra traiter, au cours des années à venir, de la question de la planification de la relève s'il doit demeurer une composante importante du mécanisme de recours commerciaux du Canada et, ainsi, permettre au secteur commercial canadien de demeurer compétitif dans le contexte du commerce mondial.

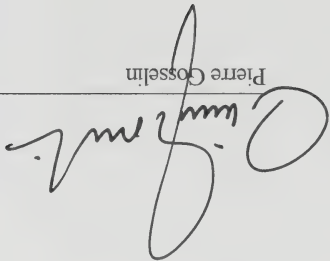




Table des matières

Partie I—Message du président.....	1
Déclaration de la direction.....	2
Partie II—Raison d'être.....	3
Partie III—Survol de la planification.....	5
Partie IV—Organisation.....	7
Résultats stratégiques et secteurs d'activité .....	7
Responsabilisation.....	7
Dépenses prévues du ministère.....	9
Tendances des dépenses.....	9
Partie V—Annexes .....	11
Annexe I—Coût net du programme pour l'année budgétaire.....	11
Annexe II—Autres renseignements.....	13
Index.....	15



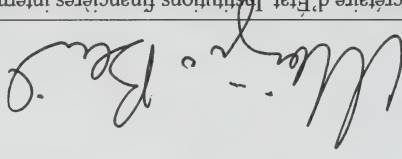


**Tribunal  
canadien  
du commerce  
extérieur**

**2003-2004  
Budget des dépenses**

**Partie III - Rapport sur les plans et  
les priorités**

**Approuvé**



**Secrétaire d'Etat, Institutions financières internationales**

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

### Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus. Il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>  
No de catalogue : BT31-2/2004-III-18  
ISBN 0-660-62227-0



# **Tribunal canadien du commerce extérieur**

**Budget des dépenses  
2003-2004**

**Partie III – Rapport sur les plans et les priorités**

**Canada**



# Canadian Nuclear Safety Commission

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

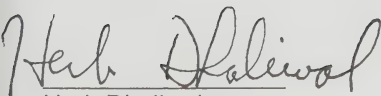
Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-15  
ISBN: 0-660-62269-6

# Canadian Nuclear Safety Commission

## 2003-2004 Estimates

### Part III - Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "Herb Dhaliwal". The signature is fluid and cursive, with the first name "Herb" and last name "Dhaliwal" clearly distinguishable.

Herb Dhaliwal  
Minister of Natural Resources Canada



# Table of Contents

I.	Message from the President and Chief Executive Officer.....	1
II.	Management Representation .....	3
III.	Raison d'être .....	5
IV.	Planning Overview .....	7
V.	Plans and Priorities .....	9
VI.	Organization .....	13
VII.	Annexes-Tables .....	19
VIII.	Other Information.....	23





## **I. Message from the President and Chief Executive Officer**

I am pleased to present to Parliament and Canadians, the *2003-2004 Report on Plans and Priorities* of the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC).

As I review the past year, my second as President and Chief Executive Officer, I am proud of the accomplishments of the CNSC and of the progress it has made in delivering our mission. Less than two years ago, the executive team and staff of the CNSC embarked on an ambitious path of becoming one of the best nuclear regulators in the world. Year 2003-04 and subsequent years will see the CNSC complete initiatives already underway and undertake new ones in support of our pursuit of excellence.

Over the past eighteen months, the CNSC has been completely restructured along business lines to ensure better accountability. The organizational changes in the Offices of International Affairs and Regulatory Affairs, the Secretariat and the Corporate Services Branch are complete, and the implementation of changes in the Operations Branch is well underway.

One of the CNSC's priorities for the upcoming year is to further modernize its management practices. In support of this objective, the CNSC recently approved a Management Model, which provides a roadmap for coordinating, developing and implementing the CNSC's various initiatives to improve regulatory practices and processes, as well as initiatives to strengthen modern comptrollership practices. The model adopts the National Quality Institute's Canadian Quality Criteria for Public Sector Excellence as an enabler for managing change initiatives, and provides a framework for the development and implementation of a single, integrated action plan that will include initiatives arising from the CNSC's recently completed modern comptrollership capacity check.

The CNSC is taking a comprehensive approach in pursuit of a regulatory framework that is consistent with the Government's position on 'smart regulation'. The CNSC will continue to improve the consistency, clarity and balance of its efforts in the regulation of the nuclear industry. Development and implementation of a CNSC-wide risk management framework will facilitate this, as will the implementation of a revised cost recovery program. The program was revised in line with government directives, with extensive consultations with licensees, industry and stakeholders. Implementation of the revised program is anticipated for fiscal year 2003-04. On the international front, the CNSC will continue to contribute to strengthening multilaterally-agreed nuclear export controls and to responding to the challenges arising from the Additional Protocol to Canada's Safeguards Agreement, including the development of a more effective and efficient safeguards approach in Canada.

Security continues to be a high priority and measures to enhance the security of nuclear facilities, substances and devices are in place, with refinements in line with international practices planned for 2003-04. In particular, in 2003-04 the CNSC will focus on the establishment of a national registry for tracking sealed sources, from manufacture to disposal. The CNSC also intends to assess the *Nuclear Safety and Control Act* and related regulations in 2003-04 to ensure the Act is fully able to support a vigorous nuclear security regime.

The CNSC's plans and priorities are designed to address the challenges of nuclear regulation and to improve the regulatory regime. Above all, we are committed to working with partners and stakeholders, on behalf of Canadians, to protect health, safety and security and the environment, and to respect Canada's international obligations with respect to the peaceful use of nuclear energy.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Keen', with a stylized flourish at the end.

Linda J. Keen

## II. Management Representation

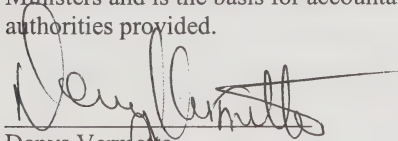
### *Report on Plans and Priorities 2003-2004*

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the CNSC's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying CNSC information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for results achieved with the resources and authorities provided.



Denys Vermette  
Vice-President, Corporate Services Branch

FEB 17 2003

\_\_\_\_\_  
Date





### **III. Raison d'être**

#### **Mission**

The CNSC regulates the use of nuclear energy and materials to protect health, safety, security and the environment and to respect Canada's international commitments on the peaceful use of nuclear energy.

#### **Mandate**

Under legislation enacted by Parliament, and policies, directives and international commitments of the federal government, the CNSC:

- regulates the development, production and use of nuclear energy in Canada;
- regulates the production, possession, use and transport of nuclear substances, and the production, possession and use of prescribed equipment and prescribed information;
- implements measures respecting international control of the development, production, transport and use of nuclear energy and nuclear substances, including measures respecting the non-proliferation of nuclear weapons and nuclear explosive devices;
- disseminates scientific, technical and regulatory information concerning the activities of the CNSC and the effects on the environment and on the health and safety of persons, of the development, production, possession, transport and use referred to above; and
- undertakes special projects.



## **IV. Planning Overview**

### ***Program Delivery***

The CNSC regulates facilities and activities related to the development and use of nuclear energy and nuclear substances in Canada, including nuclear power reactors, research reactors, nuclear research and test facilities, uranium mines and mills, uranium refineries, nuclear fuel fabrication facilities, medical and non-medical particle accelerators and a wide variety of nuclear substances and devices for use in industry, hospitals and medical clinics, and academia.

The CNSC is also responsible for licensing the export and import of controlled nuclear and nuclear-related dual use items, in accordance with the *Nuclear Safety and Control Act* and its associated regulations and international obligations to which Canada has agreed, as well as implementing Canada's bilateral nuclear cooperation and safeguards agreements.

The CNSC's expenditure is funded by a budgetary lapsing authority. Revenue, including licence fees, is deposited to the Consolidated Revenue Fund and is not available for use by the CNSC. Employee benefits are authorized by a statutory authority.

### ***Planning Context***

#### **Cost Recovery**

The CNSC complies with federal government policy which requires departments and agencies to recover costs for services, including the costs of regulatory activities. The CNSC has developed a revised cost recovery program, and it anticipates the proposed new fees regulations will come into force early in fiscal year 2003-04. The regulations will ensure a more equitable approach to financing government programs, whereby licensees contribute, in whole or in part, to the costs of regulatory activities. In addition, these regulations will ensure that the CNSC provides licensees with information on planned regulatory activities, the costs of those activities and fees in the fall before the fiscal year in which fees come into effect.

#### **Modern Management**

In January 2003, the CNSC executive gave final approval to a CNSC Management Model. The model will act as a roadmap for the agency to coordinate, align and integrate current and future initiatives to improve both regulatory processes and management practices. To ensure continuous improvement becomes an integral part of the CNSC's business practices, the National Quality Institute's Canadian Quality Criteria for Public Service Excellence (CQC) has been adopted as an enabler for the model. The Management Model provides the framework for implementing Modern Comptrollership practices at the CNSC, as well as other initiatives identified as critical to meeting the CNSC's strategic plan. The result will be a corporate-wide, single, integrated action plan in support of the CNSC's commitment to improving its management practices.

## **Security**

Since September 11, 2001, in carrying out its mandate to protect security, the CNSC has taken several initiatives to enhance security at nuclear facilities and to improve the security of nuclear substances and devices. The CNSC is also working closely with provincial and municipal authorities to better coordinate activities with respect to nuclear emergency preparedness, and with the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIEP) to train first responders in the event of an incident involving radioactive material. The CNSC provides significant information on nuclear security to the media and the public, while respecting the need to restrict access to prescribed information.

## **Risk Management**

The CNSC has made significant progress in the development of a risk management framework. Risk management has been successfully piloted in the Operations Branch. Over the planning period, it will be implemented throughout the Operations Branch, and introduced to other parts of the CNSC.

## **V. Plans and Priorities**

The CNSC has established as its long-term goal, making the CNSC one of the best nuclear regulators in the world. To realize this vision, the CNSC is committed to:

- improving the effectiveness of its regulatory regime;
- operating with a high level of transparency;
- attracting and retaining excellent staff; and
- improving efficiency.

Over the planning period, the CNSC will focus on five key initiatives in support of its vision of becoming one of the best nuclear regulators in the world: nuclear safety and security, international activities, the development and implementation of the CNSC's Management Model, the implementation of a revised cost recovery program, and delivery of the workforce sustainability strategy.

### **Nuclear Safety and Security**

Within the CNSC's Operations Branch, several priorities have been identified as critical to improving regulatory effectiveness and efficiency and enhancing safety and security. Emphasis will be placed on the implementation of risk management to improve the clarity of regulatory requirements and measuring and managing performance. The Operations Branch has adopted the National Quality Institute's Canadian Quality Criteria for Public Sector Excellence as the platform for ensuring continuous improvement in these and other areas of its regulatory activities.

### **International Activities**

In the face of new nuclear proliferation threats, the CNSC will continue to contribute to the strengthening of multilaterally-agreed nuclear export controls, and international safeguards policy and practices. In addition, the CNSC will assist the International Atomic Energy Agency in the development of a more effective and efficient safeguards approach for Canada, and will strive to ensure that the necessary conditions for implementation in Canada are fulfilled.

### **CNSC Management Model**

The CNSC's Management Model will act as a roadmap for the agency to coordinate, align and integrate current and future initiatives to improve both regulatory processes and management practices. A priority for 2003-04 will be the development and implementation of a corporate-wide, single, integrated action plan in support of the CNSC's commitment to continuous improvement in these areas.

In 2002, the CNSC established the Strategic Planning and Modern Management Group, with responsibilities to promote modern management practices at the CNSC. From November 2002 to February 2003, the Group, in collaboration with Deloitte and Touche, conducted a modern comptrollership capacity check. The capacity check report identifies a number of opportunities



for improvement. Over the planning period, priorities to address the needs of Modern Comptrollership will be identified and integrated into the CNSC's management improvement action plan.

### **Implementation of the Revised Cost Recovery Program**

The CNSC's current fees are based on 1992 costs and have not been updated for several years. The CNSC is proposing to change its fees regulations to better reflect the actual costs of carrying out its regulatory responsibilities and to enhance the fairness and equity of the current cost recovery program by replacing its current prescribed (set) fees with fees directly related to the CNSC's level of regulatory effort. The proposal means changes to the fees charged to individual licensees and to the overall way in which the CNSC administers its cost recovery program. The changes that the CNSC is proposing offer a number of benefits, including:

- increased knowledge and communication of regulatory effort and costs;
- planning of regulatory activities in advance, in accordance to the risks posed by the licensed facility or activity;
- improved financial planning;
- more open, transparent and equitable application of fees;
- ongoing consultation with industry on the program through an advisory committee; and,
- improved compliance with legislation and government directives on cost recovery.

The CNSC has consulted extensively with licensees, industry and other stakeholders on the proposed cost recovery program. In addition, stakeholder comments are invited through the publication of the proposed fees regulations in the Canada Gazette, Part I. Implementation of the revised cost recovery program is anticipated for fiscal year 2003-04.

### **Workforce Sustainability Strategy**

The Workforce Sustainability Strategy (WSS) was developed to facilitate the recruitment and retention of specialized staff, without which the CNSC cannot carry out its regulatory responsibilities. Over the planning period, the WSS will be implemented and revised as part of the CNSC's commitment to continuous improvement. The principle objectives of the WSS are:

- emphasis on strengthening leadership and management competencies of staff;
- effective staffing initiatives intended to lower current vacancy rates;
- competitive compensation levels and initiatives to attract new hires, including our ongoing internship program, and to retain current employees;
- a recruiting strategy to locate and hire "hot skilled" employees in a diminishing labour pool;
- effective succession planning; and
- employee mobility initiatives, responsive to the requirement to ensure effective knowledge transfer in the face of diminishing corporate memory.

# Departmental Planned Spending

\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	<b>Planned Spending 2003-2004</b>	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Health, Safety, Security & Environmental Protection	53,923	<b>54,606</b>	54,793	54,981
Non-proliferation and Safeguards	5,408	<b>5,464</b>	5,464	5,464
Budgetary Main Estimates	59,331	<b>60,070</b>	60,257	60,445
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	<b>0</b>	0	0
Less: Respendable revenue	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total Main Estimates</b>	<b>59,331</b>	<b>60,070</b>	60,257	60,445
Adjustments **	6,472	<b>3,555</b>	3,555	3,435
<b>Net Planned Spending</b>	<b>65,803*</b>	<b>63,625</b>	63,812	63,880
Less: Non-respendable revenue	36,189	<b>36,205</b>	35,481	36,200
Plus: Cost of services received without charge	5,663	<b>5,897</b>	5,916	5,929
<b>Net cost of Program</b>	<b>35,277</b>	<b>33,317</b>	34,247	33,609
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>494</b>	<b>497</b>	497	497

Reflects forecast spending to the end of the fiscal year.

Adjustments to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Supplementary Estimates.



## VI. Organization

### Strategic Outcome and Business Lines

The CNSC has two business lines: *Health, Safety, Security and Environmental Protection* and *Non-Proliferation and Safeguards*.

#### Business Line 1: Health, Safety, Security and Environmental Protection

To limit, to a reasonable level and in a manner that is consistent with Canada's international obligations, risks to national security, the health and safety of persons and the environment that are associated with the development, production and use of nuclear energy and the production, possession and use of nuclear substances, prescribed equipment and prescribed information.

##### Health, Safety, Security and Environmental Protection

Forecast Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$thousands	FTE	\$thousands	FTE	\$thousands	FTE	\$thousands	FTE
60,395*	465	58,161	468	58,348	468	58,536	468

\* Reflects forecast spending to the end of the fiscal year.

#### Business Line 2: Non-Proliferation and Safeguards

To implement, in Canada, measures to which Canada has agreed respecting international control of the development, production and use of nuclear energy, including the non-proliferation of nuclear weapons and nuclear explosive devices and to support international efforts to develop, maintain and strengthen the nuclear non-proliferation and safeguards regimes.

##### Non-proliferation and Safeguards

Forecast Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$thousands	FTE	\$thousands	FTE	\$thousands	FTE	\$thousands	FTE
5,408*	29	5,464	29	5,464	29	5,464	29

\* Reflects forecast spending to the end of the fiscal year.

## Accountability

The President and CEO of the CNSC has overall responsibility for the delivery of the CNSC's business lines.

Responsibility for the *Health, Safety, Security and Environmental Protection* business line rests with the Vice-President, Operations Branch.

Responsibility for the *Non-Proliferation and Safeguards* business line rests with the Executive Director, Office of International Affairs.

## Organization

The CNSC is composed of a Commission of up to seven members and a staff of approximately 495 employees. One member of the Commission is designated as both the President of the Commission and Chief Executive Officer of the organization. This position is currently held by Linda J. Keen.

The Commission, supported by the Secretariat, functions as a quasi-judicial administrative tribunal, making independent decisions on the licensing of nuclear-related activities in Canada; establishing legally-binding regulations; and setting regulatory policy direction on matters relating to health, safety, security and environmental issues affecting the Canadian nuclear industry. The Commission takes into account the views, concerns and opinions of interested parties and intervenors. The Commission delegates to Designated Officers the authority to render licensing decisions for certain categories of nuclear facilities and activities in accordance with the requirements of the *Nuclear Safety and Control Act* and its associated Regulations.

CNSC staff in the Operations Branch, the Offices of International Affairs and Regulatory Affairs, and the Corporate Services Branch supports the Commission by carrying out inspections enforcing regulatory requirements, coordinating the CNSC's international undertakings, developing CNSC-wide programs in support of regulatory effectiveness, and providing administrative support to the organization. In addition, staff prepares recommendations on licensing decisions, presents them to the Commission for consideration during public hearings and subsequently administers the Commission's decisions.

### *The Commission*

#### **Commission Members**

The *Nuclear Safety and Control Act* provides for the appointment of up to seven Commission members by the Governor in Council. One member of the Commission is a full-time member and is designated as President. Part-time members serve as permanent members for a term not exceeding five years.



## **Secretariat**

The Secretariat, led by the Secretary, plans and manages the business of the Commission and gives technical and administrative support to the President and other Commission members. This involves related communications with the Minister's Office and all other stakeholders, including government departments, intervenors, licensees, media and the public. The Secretariat is also the official registrar in relation to Commission documentation and manages the hearing process.

## ***CNSC Staff***

### **Operations Branch**

The Operations Branch is responsible for regulation of the development, production and use of nuclear energy, the production, possession, transport and use of nuclear substances and radiation devices in accordance with the requirements of the *Nuclear Safety and Control Act* and its associated regulations. The Operations Branch comprises the following five directorates:

#### **Directorate of Power Reactor Regulation**

The Directorate of Power Reactor Regulation regulates the development and operation of nuclear power reactors.

#### **Directorate of Nuclear Cycle and Facilities Regulation**

The Directorate of Nuclear Cycle and Facilities Regulation regulates the development and operation of uranium mining and processing facilities, nuclear substance processing facilities, waste management facilities, low power reactors, research and test facilities and accelerators.

#### **Directorate of Nuclear Substance Regulation**

The Directorate of Nuclear Substance Regulation regulates the production, possession, transport and use of nuclear substances and radiation devices.

#### **Directorate of Assessment and Analysis**

The Directorate of Assessment and Analysis undertakes specialist safety and security assessments in support of the regulation of power reactors, uranium mining and processing facilities, nuclear substance processing facilities, waste management facilities, low power reactors, research and test facilities and accelerators and the transport and use of nuclear substances and radiation devices. The Directorate also manages the emergency response capacity of the organization.

## **Directorate of Operational Strategies**

The Directorate of Operational Strategies is responsible for leading the development of regulatory processes, programs and documents to afford a basis for consistent and effective regulatory practices in the branch.

## **Corporate Services Branch**

Corporate Services Branch is responsible for the CNSC's programs and policies for the management of its financial and human resources and its information, physical and information technology assets. It is also responsible for the organization's communications, strategic planning and initiatives related to Modern Comptrollership.

## **Office of International Affairs**

The Office of International Affairs coordinates the CNSC's international undertakings and activities in general. More specifically, the Office licences the export and import of controlled nuclear and nuclear-related dual use items, in accordance with the *Nuclear Safety and Control Act* and its associated regulations and international obligations to which Canada has agreed, and implements Canada's bilateral nuclear cooperation agreements. The Office also implements Canada's safeguards agreements with the International Atomic Energy Agency (IAEA) and manages a research and development program in support of IAEA safeguards. Accordingly, the Office provides authoritative advice on the development and application of Canada's nuclear non-proliferation and safeguards policy, including multilateral nuclear non-proliferation issues.

## **Office of Regulatory Affairs**

The Office of Regulatory Affairs is responsible for organization-wide programs, initiatives and actions that enhance the CNSC's regulatory effectiveness, efficiency and overall operation, including management of the *Nuclear Safety and Control Act* and its associated regulations.

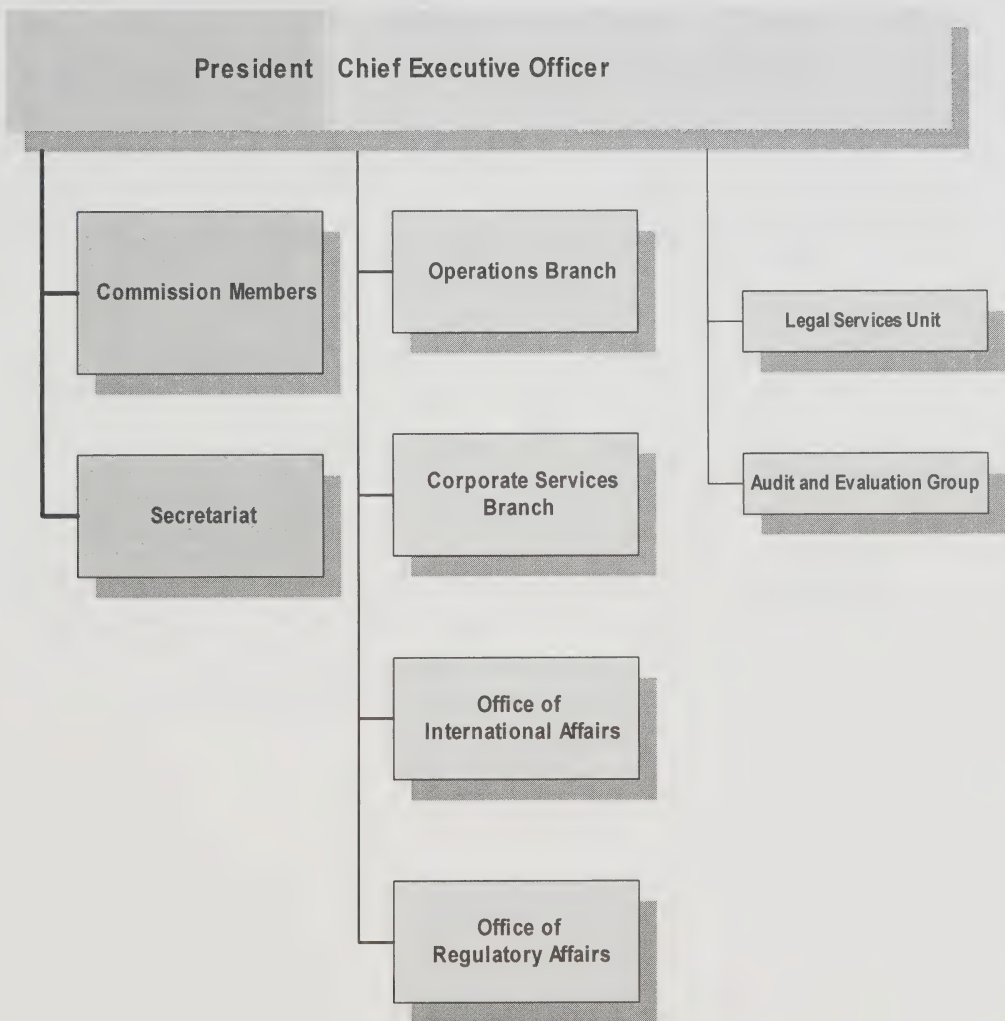
## **Legal Services Unit**

The Legal Services Unit, staffed by Department of Justice lawyers, provides legal advice to the Commission and CNSC staff.

## **Audit and Evaluation Group**

The Audit and Evaluation Group is responsible for examining corporate management accountability and program performance issues, and for making recommendations for improvement.

Organization Chart





## VII. Annexes-Tables

**Table 1: Summary of Transfer Payments**

( \$ thousands )	Forecast Spending 2002-2003	<b>Planned Spending 2003-2004</b>	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
<b>Grants</b>				
Health, Safety, Security and Environmental Protection	20	<b>20</b>	20	20
<b>Total grants</b>	20	<b>20</b>	20	20
<b>Contributions</b>				
Health, Safety, Security and Environmental Protection	22	<b>22</b>	22	22
Non-proliferation and Safeguards	600	<b>600</b>	600	600
<b>Total contributions</b>	622	<b>622</b>	622	622
<b>Other Transfer Payments</b>	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total other transfer payments</b>	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total Grants, Contributions and Other Transfer Payments</b>	642*	<b>642</b>	642	642

\* Reflects forecast spending to the end of the fiscal year.



**Table 2: Source of Respendable and Non-respendable Revenue**

**Respendable Revenue**

( \$ thousands )	Forecast Revenue 2002-2003	<b>Planned Revenue 2003-2004</b>	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
<b>Total Respendable Revenue</b>	0	0	0	0

**Non-respendable Revenue**

( \$ thousands )	Forecast Revenue 2002-2003	<b>Planned Revenue 2003-2004</b>	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Cost Recovery Revenue	36,189	<b>36,205</b>	35,481	36,200
<b>Total Non-respendable Revenue</b>	36,189	<b>36,205</b>	35,481	36,200

<b>Total Respendable and Non-respendable Revenue</b>	36,189	<b>36,205</b>	35,481	36,200
--	--------	---------------	--------	--------

**Table 3: Net Cost of Program for the Estimates Year**

( \$ thousands )	Total
Net Planned spending	63,625
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3,235
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	2,401
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	12
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	249
	5,897
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	36,205
2003-2004 Net cost of Program	33,317

**Table 4: Regulatory Initiatives**

The preparation of regulations pursuant to the *NSCA* is a key regulatory initiative undertaken by the CNSC. Specific regulations that the CNSC expects to submit for legal examination or final approval over the three-year planning period are:

<b>Legislation and Regulations</b>	<b>Planned Results</b>
Cost Recovery Fees Regulations	Modernize the regulations for cost recovery fees.
Worker Safety Information Regulations (and associated RIAs)	Ensure that the health and safety of workers is protected.
Transport and Packaging Regulations – Amendment	Ensure that Canadian regulations are compatible with international standards.
Nuclear Safeguards Regulations	Establish generic safeguards regulations in lieu of existing safeguards licence conditions to facilitate compliance with international safeguards agreements.
Nuclear Security Regulations-Amendment	Ensure that the security requirements are compatible with international standards.

## VIII. Other Information

### **For further information, publications, etc., contact:**

Communications and Information Management Division  
Canadian Nuclear Safety Commission  
280 Slater Street  
P.O. Box 1046, Station B  
Ottawa, Ontario  
K1P 5S9  
1-800-668-5284 (in Canada) or 613- 995-5894  
Fax: 613- 995-5086

### **For further information on-line, consult the CNSC Web site at:**

[www.nuclearsafety.gc.ca](http://www.nuclearsafety.gc.ca)  
or e-mail: [info@cnsccsn.gc.ca](mailto:info@cnsccsn.gc.ca)

### **Information on the plans and priorities, and activities of the CNSC may be found in:**

Canadian Nuclear Safety Commission, *Annual Report*  
Canadian Nuclear Safety Commission, *Report on Plans and Priorities*  
Canadian Nuclear Safety Commission, *Departmental Performance Report*

### **The CNSC administers the following Acts and associated regulations:**

*Nuclear Safety and Control Act, 1997, c.9*  
*Nuclear Liability Act, 1985, c. N-28*







## VIII. Sources d'information

Pour obtenir des renseignements, des publications, etc., communiquez avec la :

Division des communications et de la gestion de l'information  
Commission canadienne de sûreté nucléaire

280, rue Slater  
C. P. 1046, Succursale B  
Ottawa (Ontario) K1P 5S9  
1-800-668-5284 (au Canada) ou 613- 995-5894  
Fax : 613- 995-5086

**Pour obtenir des renseignements en ligne**, consultez le site web de la CCSN à :

[www.suretenucleaire.gc.ca](http://www.suretenucleaire.gc.ca)  
ou communiquez avec la CCSN par courriel à : [info@cnscccsn.gc.ca](mailto:info@cnscccsn.gc.ca)

**On peut trouver de l'information sur les plans et les priorités et les activités de la CCSN dans les publications suivantes :**

Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Rapport annuel*  
Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Rapport sur les plans et les priorités*  
Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Rapport sur le rendement*

**La CCSN applique les lois et règlements suivants :**

*Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, 1997, ch.9  
*Loi sur la responsabilité nucléaire*, 1985, ch. N-28

Tableau 4 : Initiatives réglementaires

La préparation des règlements d'application de la LSRN constitue une initiative clé de réglementation menée par la CCSN. Voici les règlements que la CCSN prévoit de soumettre à l'examen du ministère de la Justice ou à l'approbation finale au cours de la période de planification de trois ans :

Lois et règlements		Résultats escomptés
Règlement sur les droits pour le recouvrement des coûts	Mettre à jour le règlement.	
Règlement relatif à la sécurité des travailleurs (et REIR connexe)	Protéger la santé et la sécurité des travailleurs.	
Règlement sur l'emballage et le transport - modification	Assurer la compatibilité du règlement aux normes internationales.	
Règlement sur les garanties nucléaires	Etablir un règlement générique sur les garanties, qui remplacera les conditions relatives aux garanties dont les permis sont assortis, pour favoriser la conformité aux accords internationaux sur les garanties.	
Modification du Règlement sur la sûreté nucléaire	Assurer la compatibilité du règlement aux normes internationales.	

Tableau 3: Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars )	Total
Dépenses nettes prévues	63 625
<i>Plus: Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3 235
Contributions aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	2 401
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	12
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	249
	<hr/> 5 897
<i>Moins: Recettes non disponibles</i>	36 205
Coût net du programme pour 2003-2004	33 317

Tableau 2 : Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Recettes disponibles				
Recettes	Prévisions de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	(en milliers de dollars )
Total des recettes disponibles				
0				
0				
0				
Recettes non disponibles				
Recettes	Prévisions de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	(en milliers de dollars)
Total des recettes non disponibles				
36 189				
36 205				
35 481				
36 200				
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles				
36 189				
36 205				
35 481				
36 200				

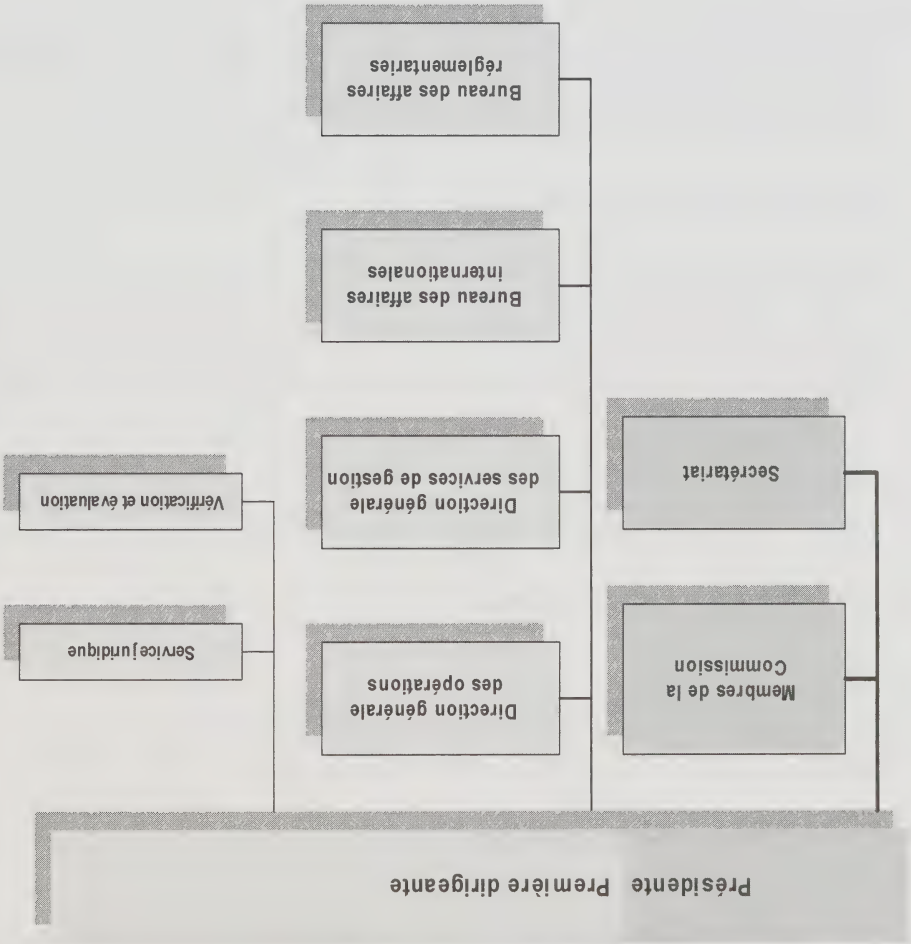


VII. Annexes-Tableaux

Tableau 1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Subventions	20	20	20	20
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale				
Total des subventions	20	20	20	20
Contributions	22	22	22	22
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale				
Non-prolifération et garanties	600	600	600	600
Total des contributions	622	622	622	622
Autres paiements de transfert	0	0	0	0
Total des autres paiements de transfert	0	0	0	0
Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert	642*	642	642	642

\*Reflet des dépenses prévues jusqu'à la fin du présent exercice.



## **Le Groupe de la vérification et de l'évaluation**

Le Groupe de la vérification et de l'évaluation examine les questions liées à la responsabilité de gestion et à l'exécution du programme de la CCSC. Il effectue les vérifications et évaluations internes, et il formule des recommandations pour assurer une amélioration continue de la CCSC.

**Direction des stratégies opérationnelles**

La direction des stratégies opérationnelles est chargée de diriger l'élaboration des processus, des programmes et des documents en matière de réglementation afin que les pratiques de réglementation dans la direction générale soient uniformes et efficaces.

**La Direction des services de gestion**

La Direction des services de gestion est responsable des programmes et des politiques de la CCSN pour la gestion des ressources humaines, financières, documentaires, matérielles et informatiques. De plus, elle est responsable des communications et de la planification stratégique.

**Bureau des affaires internationales**

Le Bureau des affaires internationales de la CCSN coordonne les activités et les engagements internationaux de la CCSN en général. Plus précisément, il octroie des permis d'exportation et d'importation d'articles nucléaires (ou associés au secteur nucléaire) contrôlés à double usage, conformément à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, aux règlements connexes et aux obligations internationales du Canada, et il met en place des accords bilatéraux de coopération nucléaire. Le Bureau négocie également des accords de garanties avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et gère un programme de recherche-développement pour soutenir les garanties de l'AIEA. En conséquence, il fournit des conseils qui font autorité sur l'élaboration et l'application de la politique du Canada en matière de non-prolifération et de garanties, notamment sur les accords multilatéraux de non-prolifération.

**Bureau des affaires réglementaires**

Le Bureau des affaires réglementaires est responsable d'un certain nombre de programmes, initiatives et mesures menées à l'échelle de l'organisme, qui visent à améliorer l'efficacité, l'efficacité et le fonctionnement général de la CCSN sur le plan de la réglementation, notamment en ce qui concerne l'administration de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et des règlements connexes.

**Le Service juridique**

Le Service juridique, composé d'avocats détachés du ministère de la Justice, fournit des avis à la Commission et au personnel de la CCSN.

Le Secrétariat assure la planification des activités de la Commission et il fournit un soutien technique et administratif à la présidente de la Commission et aux autres commissaires. Dans l'exercice de ces fonctions, il s'occupe notamment des communications entre la Commission et le Cabinet du ministre et toutes les autres parties intéressées, y compris les ministères, les intervenants, les titulaires de permis, les médias et le public. Il fait également office de registraire des documents de la Commission, tout en veillant à la gestion du processus d'audience.

## *Personnel de la CCSN*

### **La Direction générale des opérations**

La Direction générale des opérations est chargée de réglementer le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire, ainsi que la production, le transport et l'utilisation des substances nucléaires et des appareils à rayonnement conformément à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* (ci après " la Loi ") et à ses règlements.

#### **Direction de la réglementation des centrales nucléaires**

La direction de la réglementation des centrales nucléaires est chargée de réglementer le développement et l'exploitation des réacteurs de puissance au Canada conformément à la Loi et à ses règlements.

#### **Direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires**

La direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires est chargée de réglementer le développement et l'exploitation des mines et des usines de traitement de l'uranium, des installations de traitement des substances nucléaires, des installations de gestion des déchets, des réacteurs de faible puissance, des installations de recherche et d'essai et des accélérateurs.

#### **Direction de la réglementation des substances nucléaires**

La direction de la réglementation des substances nucléaires est chargée de réglementer la production, la possession, le transport et l'utilisation des substances nucléaires et des appareils à rayonnement.

#### **Direction de l'évaluation et de l'analyse**

La direction de l'évaluation et de l'analyse est chargée de mener des évaluations spécialisées de la sûreté et de la sécurité à l'appui de la réglementation des centrales nucléaires, des mines et des usines de traitement de l'uranium, des installations de traitement des substances nucléaires, des installations de gestion des déchets, des réacteurs de faible puissance, des installations de recherche et d'essai et des accélérateurs. Elle évalue également le transport et l'utilisation des substances nucléaires et des appareils à rayonnement, et elle gère les moyens d'intervention d'urgence de l'organisation.



## Responsabilité

La responsabilité générale des secteurs d'activité de la CCSN incombe à la présidente et première dirigeante de la CCSN.

La responsabilité du secteur *Santé, sécurité et protection de l'environnement* incombe au vice-président, Direction générale des opérations.

La responsabilité du secteur *non-prolifération et garanties* incombe au directeur exécutif, Bureau des affaires internationales.

## Organisation

La CCSN se compose d'une commission d'au plus sept membres et d'un effectif d'environ 490 employés. Un membre de la Commission est désigné président et premier dirigeant. Linda J. Keen occupe actuellement ce poste.

La Commission, qui fonctionne comme un quasi-tribunal administratif, rend de façon indépendante des décisions concernant la délivrance de permis pour les activités liées à l'énergie nucléaire au Canada. Elle établit des règlements à caractère obligatoire et elle élabore, à l'intention de l'industrie nucléaire canadienne, des directives réglementaires sur les questions concernant la santé, la sécurité, la sûreté et l'environnement. La Commission tient compte des opinions et des préoccupations des parties intéressées et des intervenants. La Commission délègue aux agents désignés les pouvoirs de prendre des décisions concernant les permis pour certaines catégories d'installations et d'activités nucléaires, conformément aux exigences de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et à ses règlements d'application.

Le personnel de la Direction générale des opérations, du Bureau des affaires réglementaires et de la Direction générale des services de gestion aide la Commission à exercer son mandat, en appliquant les exigences réglementaires, en coordonnant les activités internationales, en élaborant des programmes appliqués à l'ensemble de l'organisation qui contribuent à rendre la réglementation plus efficace, et en fournissant un soutien administratif à l'organisation. De plus, le personnel prépare des recommandations sur les décisions d'octroi de permis, les soumet à l'examen de la Commission lors d'audiences publiques et administratives, par la suite, les décisions de la Commission.

## La Commission

### Commissaires

Selon la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, le gouverneur en conseil peut nommer jusqu'à sept commissaires. L'un des commissaires est membre à temps plein de la Commission et occupe le poste de président. Les membres à temps partiel sont nommés à titre inamovible pour un mandat maximal de cinq ans.

VI. Organisation

Résultat stratégique et secteurs d'activité

La CCSS œuvre dans deux secteurs d'activité : *santé, sûreté, sécurité et protection de l'environnement* et *non-prolifération et garanties*.

Secteur d'activité 1 : Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale

Limiter, à un niveau raisonnable et en conformité avec les obligations internationales du Canada, les risques que comportent, pour la sécurité nationale, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire ainsi que la production, la possession et l'utilisation des substances nucléaires, de l'équipement réglementé et des renseignements réglementés.

Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale

Prévisions des dépenses 2002-2003	Milliers \$	465	Dépenses prévues 2003-2004	Milliers \$	468	Dépenses prévues 2004-2005	Milliers \$	468	Dépenses prévues 2005-2006	Milliers \$	468
	FTP			FTP			FTP			FTP	

\* Reflet des dépenses prévues jusqu'à la fin du présent exercice.

Secteur d'activité 2 : Non-prolifération et garanties

Appliquer les mesures que le Canada s'est engagé à prendre en matière de contrôle international du développement, de la production et de l'utilisation de l'énergie nucléaire, ce qui comprend la non-prolifération des armes nucléaires et engins explosifs nucléaires ainsi que l'appui aux efforts internationaux pour l'élaboration, le maintien et le renforcement du régime de non-prolifération nucléaire et du système des garanties.

Non-prolifération et garanties

Prévisions des dépenses 2002-2003	Milliers \$	5 408*	Dépenses prévues 2003-2004	Milliers \$	29	Dépenses prévues 2004-2005	Milliers \$	5 464	Dépenses prévues 2005-2006	Milliers \$	5 464
	FTP			FTP			FTP			FTP	

\* Reflet des dépenses prévues jusqu'à la fin du présent exercice.

		Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale		Non-prolifération et garanties		Budgetaire du Budget principal des dépenses		Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)		Moins: Recettes disponibles		Total du Budget principal des dépenses		Rajustements **		Dépenses nettes prévues		Moins: Recettes non disponibles		Plus: Coût des services reçus à titre gracieux		Coût net du programme		
Prévisions des dépenses	2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	5 408	5 464	59 331	60 070	0	0	0	59 331	60 070	60 257	60 445	6 472	3 555	63 625	35 481	36 205	5 663	33 317	34 247	33 609
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0		60 445		60 257		3 435		63 880		36 200		5 929		33 609	
					5 464		60 257		0															

\* Reflet des dépenses prévues jusqu'à la fin du présent exercice.

\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent le Budget supplémentaire des dépenses.

- mettre en œuvre des initiatives de dotation efficaces ayant pour objectif de diminuer le nombre de postes vacants;
- offrir des salaires concurrentiels et établir des initiatives pour attirer de nouveaux employés, comme le Programme de stages, et garder les employés actuels;
- implanter une stratégie de recrutement visant à trouver et à engager des employés ayant des « compétences très en demande » dans un bassin de main-d'œuvre qui diminue par ailleurs;
- planifier efficacement la relève;
- mettre en œuvre des initiatives de mobilité des employés pour assurer le transfert efficace des connaissances face à la diminution de la mémoire institutionnelle.

En 2002, la CCSN a établi le Groupe de la planification stratégique et de la modernisation de la gestion qui a pour responsabilité de promouvoir les pratiques de gestion moderne à la CCSN. De novembre 2002 à février 2003, le Groupe, en collaboration avec Deloitte et Touche, a réalisé une vérification de la capacité de la fonction moderne de contrôleur. Dans le rapport, on a relevé un certain nombre de possibilités d'amélioration. Au cours de la période de planification, nous déterminerons les priorités concernant les besoins de la fonction moderne de contrôleur et nous les intégrerons aux plans d'action d'amélioration de la gestion à la CCSN.

#### Mise en œuvre du Programme révisé de recouvrement des coûts

Le barème des droits actuellement en vigueur à la CCSN repose sur les coûts de 1992 et n'a pas été rajusté depuis plusieurs années. La CCSN propose donc de modifier son règlement sur les droits afin qu'il reflète mieux les coûts réels pour exercer ses responsabilités de réglementation et pour rendre le programme plus juste et équitable en remplaçant la tarification actuelle (fixe) par une tarification modulée selon le niveau des activités de réglementation de la CCSN. Cette proposition apporte des changements substantiels aux droits que paient les titulaires de permis et à la façon générale dont la CCSN administre son programme de recouvrement des coûts. Les changements proposés offrent plusieurs avantages, notamment :

- davantage de connaissances et de communications sur les activités de réglementation et les coûts qui s'y rattachent;
- une planification des activités de réglementation en fonction des risques que pose l'installation ou l'activité autorisée;
- une planification financière améliorée;
- une application plus ouverte, plus transparente et plus équitable des droits;
- une consultation continue de l'industrie au sujet du programme par l'entremise d'un comité consultatif;
- une meilleure conformité avec les lois et directives du gouvernement sur le recouvrement des coûts.

La CCSN a largement consulté les titulaires de permis, l'industrie et d'autres parties intéressées sur le nouveau programme de recouvrement des coûts. De plus, elle a invité les parties intéressées à faire part de leurs commentaires sur le projet de règlement, qui a été publié dans la partie I de la *Gazette du Canada*. Le programme révisé de recouvrement des coûts devrait être mis en œuvre pendant l'exercice 2003-2004.

#### Stratégie de maintien de l'effectif

Nous avons élaboré la Stratégie de maintien de l'effectif (SME) afin de recruter et de garder des employés spécialisés, sans que la CCSN ne pourrait exercer ses responsabilités de réglementation. Au cours de la période de planification, la SME sera mise en œuvre et revue dans une optique d'amélioration continue. Voici les principaux objectifs de la SME :

- mettre l'accent sur le renforcement des compétences du personnel en leadership et en gestion;



## V. Plans et priorités

La CCSN s'est fixé comme objectif à long terme de devenir l'un des meilleurs organismes de réglementation nucléaire au monde. Pour réaliser cette vision, elle s'est engagée à :

- améliorer l'efficacité du régime de réglementation;
- assurer un niveau élevé de transparence;
- attirer et garder d'excellents employés;
- améliorer l'efficacité.

Au cours de la période de planification, la CCSN mettra l'accent sur cinq initiatives clés à l'appui de sa vision : la sûreté nucléaire, les activités internationales, l'élaboration et la mise en œuvre du Modèle de gestion de la CCSN, la mise en œuvre du programme révisé de recouvrement des coûts et la réalisation de la Stratégie de maintien de l'effectif.

### Sûreté nucléaire et sécurité

Nous avons relevé, au sein de la Direction générale des opérations de la CCSN, plusieurs priorités essentielles à l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité. Nous mettrons l'accent sur des mesures de gestion du risque qui nous permettront de préciser les exigences réglementaires ainsi que de mesurer et de gérer le rendement. La Direction générale des opérations a adopté les *Critères canadiens de qualité pour le secteur public* de l'Institut national de la qualité, sur lesquelles elle s'appuiera pour assurer l'amélioration continue dans ces domaines et dans d'autres secteurs de ses activités de réglementation.

### Activités internationales

Afin de contrer les nouvelles menaces de prolifération nucléaire, la CCSN continuera de contribuer au renforcement des contrôles multilatéraux des exportations nucléaires et aux pratiques et politiques relatives aux garanties internationales. De plus, la CCSN aidera l'Agence internationale de l'énergie atomique à élaborer une approche des garanties plus efficace et efficiente au Canada, et s'efforcera de remplir les conditions nécessaires à sa mise en œuvre au pays.

### Modèle de gestion de la CCSN

Le Modèle de gestion adopté par la CCSN lui servira de guide pour la coordination, l'alignement et l'intégration des initiatives actuelles et à venir en vue d'améliorer les processus de réglementation et les pratiques de gestion. En 2003-2004, une des priorités consistera à élaborer et à mettre en œuvre à la grandeur de l'organisateur un plan d'action unique et intégré qui contribuera à respecter l'engagement de la CCSN de s'améliorer continuellement dans ces domaines.

intégrante des pratiques d'affaire de la CCSN, elle a adopté les *Critères canadiens de qualité pour le secteur public* de l'Institut national de la qualité. Le Modèle de gestion encadre la mise en œuvre des pratiques de la fonction moderne de la CCSN, et d'autres initiatives essentielles à la réalisation du plan stratégique de la CCSN. Il en résultera un plan d'action unique, intégré et appliqué à l'ensemble de l'organisation, qui contribuera à respecter l'engagement de la CCSN d'améliorer ses pratiques de gestion.

## Sécurité

Depuis les événements du 11 septembre 2001, la CCSN, dans l'exercice de son mandat consistant à protéger la sécurité, a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à renforcer la sécurité aux centrales nucléaires et à améliorer la sécurité des substances nucléaires et des appareils. Elle travaille également en étroite collaboration avec les autorités provinciales et municipales en vue de mieux coordonner les activités de préparation aux situations d'urgence nucléaire. Avec le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIPC), elle forme les premiers intervenants en cas d'incident impliquant des matières radioactives. La CCSN fournit beaucoup de renseignements sur la sécurité nucléaire aux médias et au public, tout en respectant le besoin de restreindre l'accès aux renseignements réglementés.

## Gestion du risque

La CCSN a beaucoup progressé dans l'élaboration d'un cadre de gestion du risque. Le projet pilote de gestion du risque s'est avéré une réussite à la Direction générale des opérations. Au cours de la période de planification, le cadre sera appliqué à l'ensemble de la Direction générale des opérations et introduit dans d'autres secteurs de la CCSN.

## IV. Survol de la planification

### *Prestation du programme*

La CCSN réglemente les installations et les activités liées au développement et à l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires au Canada, notamment les réacteurs nucléaires de puissance, les réacteurs de recherche, les installations de recherche et d'essai, les mines et les usines de concentration d'uranium, les raffineries d'uranium, les installations de fabrication du combustible nucléaire, les accélérateurs de particules médicaux et non médicaux et toute une gamme de substances nucléaires et d'appareils utilisés dans l'industrie, les hôpitaux, les cliniques médicales et les établissements d'enseignement.

La CCSN est également responsable de la délivrance des permis d'exportation et d'importation des substances nucléaires contrôlées et des articles à double usage dans le secteur nucléaire, conformément à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et à ses règlements d'application ainsi qu'aux obligations internationales du Canada. Elle doit aussi mettre en œuvre les ententes bilatérales de coopération nucléaire et des garanties du pays.

Les dépenses de la CCSN sont financées par un système de crédits parlementaires avec pérémpion des fonds à la fin de l'année. Les revenus, y compris les droits des permis, sont déposés dans le Trésor, et la CCSN n'y a pas accès. Les avantages sociaux des employés sont autorisés par une loi.

### *Cadre de la planification*

#### **Recouvrement des coûts**

La CCSN se conforme à la politique du gouvernement fédéral qui oblige les ministères et les organismes à recouvrer les coûts de leurs services, y compris les coûts des activités de réglementation. Elle a élaboré une version révisée de son programme de recouvrement des coûts, et prévoit que son projet de règlement entrera en vigueur au début de l'exercice 2003-2004. Le Règlement assurera une approche plus équitable du financement des programmes gouvernementaux, qui fera en sorte que les titulaires de permis contribueront, en partie ou en totalité, aux coûts des activités de réglementation. De plus, aux termes de ce règlement, la CCSN devra, à l'autonomie précédant l'exercice au cours duquel les droits entreront en vigueur, fournir aux titulaires de permis l'information sur les activités de réglementation prévues, les coûts de ces activités ainsi que les droits qui s'appliqueront.

#### **Modernisation de la gestion**

En janvier 2003, le Comité de la haute direction de la CCSN a donné son approbation finale au Modèle de gestion de la CCSN. Ce modèle lui servira de guide pour la coordination, l'alignement et l'intégration des initiatives actuelles et à venir en vue d'améliorer les processus de réglementation et les pratiques de gestion. Afin que l'amélioration continue fasse partie



### III. Raison d'être

#### Mission

La CCSN réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires afin de protéger la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement et de respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire.

#### Mandat

En vertu de la loi adoptée par le Parlement, des politiques, des directives et des engagements du gouvernement fédéral, la CCSN a pour mandat :

- de réglementer la production, la possession, l'utilisation et le transport des substances nucléaires ainsi que la production, la possession et l'utilisation de l'équipement et des renseignements réglementés;
- de mettre en œuvre les mesures de contrôle international du développement, de la production, du transport et de l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires, y compris les mesures de non-prolifération des armes nucléaires et des explosifs nucléaires;
- de diffuser l'information scientifique, technique et réglementaire au sujet des activités de la CCSN et des conséquences du développement, de la production, de la possession, du transport et de l'utilisation des substances, de l'équipement et des renseignements susmentionnés pour la santé et la sécurité des personnes et pour l'environnement;
- d'entreprendre des projets spéciaux.





## II. Déclaration de la direction

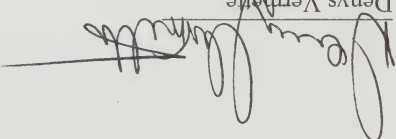
### **Rapport sur les plans et priorités 2003-2004**

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* (RPP) de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de divulgation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de la CCSN.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion en vigueur à la CCSN.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



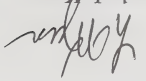
Denys Verté  
Vice-Président, Direction générale des services de gestion

FEB 17 2003

Date

La sécurité restera une priorité. Les mesures de renforcement de la sécurité des installations nucléaires, des substances et des appareils sont en place, et des améliorations conformes aux pratiques internationales sont prévues pour 2003-2004. Au cours de la prochaine année, la CCSN se penchera plus particulièrement sur l'établissement d'un registre national qui permettra d'exercer un contrôle sur les sources scellées, de leur fabrication jusqu'à leur évacuation. La CCSN a également l'intention d'évaluer la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et ses règlements d'application afin qu'elle donne tous les outils nécessaires à l'instauration d'un vigoureux régime de réglementation de la sécurité nucléaire.

Les plans et les priorités de la CCSN ont pour objectif de relever les défis que pose la réglementation nucléaire et d'améliorer le régime de réglementation. Mais, par-dessus tout, nous sommes engagés à travailler avec nos partenaires et les parties intéressées, au nom des Canadiens et des Canadiennes, afin de protéger la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement et de respecter les obligations internationales du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire.

  
Linda J. Keen

# I. Message de la présidente et première dirigeante

J'ai le plaisir de présenter au Parlement, aux Canadiens et aux Canadiennes le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN).

Lorsque je passe en revue ma deuxième année comme présidente et première dirigeante, je suis fière des réalisations de la CCSN et des progrès qu'elle a accomplis dans l'exécution de sa mission. Il n'y a pas deux ans encore, l'équipe de la haute direction et le personnel de la CCSN se lançaient dans un projet ambitieux, celui de devenir l'un des meilleurs organismes de réglementation nucléaire au monde. Au cours de l'année 2003-2004 et des années à venir, la CCSN terminera ses initiatives déjà en cours et en entreprendra de nouvelles dans sa quête de l'excellence.

Au cours des 18 derniers mois, la CCSN et ses secteurs d'activité ont été entièrement restructurés afin d'assurer une meilleure responsabilisation. Les changements organisationnels sont terminés au Bureau des affaires internationales, au Bureau des affaires réglementaires, au Secréariat et à la Direction générale des services de gestion, et ils vont bon train à la Direction générale des opérations.

Une des priorités de la CCSN pour l'année à venir est de moderniser davantage ses pratiques de gestion. Afin d'atteindre cet objectif, la CCSN a récemment approuvé un modèle de gestion qui lui servira de guide pour la coordination, l'élaboration et la mise en œuvre des diverses initiatives de la CCSN visant à améliorer les pratiques et les processus de réglementation ainsi que des initiatives ayant pour but de renforcer les pratiques de la fonction moderne de contrôleur. Le modèle adopte les *Critères canadiens de qualité pour le secteur public* de l'Institut national de la qualité pour gérer les initiatives de changement, et encadre l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action unique et intégré qui comprendra des initiatives découlant de la vérification de la capacité de la fonction moderne de contrôleur récemment terminée à la CCSN.

La CCSN adopte une approche holistique en vue de mettre en œuvre un cadre de réglementation conforme à la position du gouvernement concernant la « réglementation intelligente ». Elle continuera d'améliorer la cohérence, la clarté et l'équilibre de ses activités dans la réglementation de l'industrie nucléaire. En outre, l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion du risque à la grandeur de la CCSN aideront à atteindre cet objectif, tout comme la mise en œuvre du programme révisé de recouvrement des coûts. Ce programme a été revu à la lumière des directives du gouvernement et des vastes consultations tenues avec les titulaires de permis, l'industrie et les parties intéressées. Le programme devrait être mis en place au cours de l'exercice 2003-2004. Sur le plan international, la CCSN continuera de contribuer au renforcement des contrôles multilatéraux des exportations nucléaires et de relever les défis qu'apporte le Protocole additionnel aux Accords relatifs aux garanties, y compris l'élaboration d'une approche des garanties plus efficace et efficiente au Canada.





Table des matières

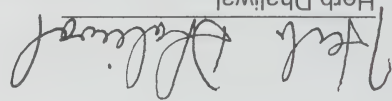
I.	Message de la présidente et première dirigeante .....	1
II.	Déclaration de la direction .....	3
III.	Raison d'être .....	5
IV.	Survol de la planification .....	7
V.	Plans et priorités .....	9
VI.	Organisation .....	13
VII.	Annexes-Tableaux .....	19
VIII.	Sources d'information .....	23



# Commission canadienne de sûreté nucléaire

## Budget des dépenses 2003-2004

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités



Herb Dhaliwal

Ministre de Ressources naturelles Canada

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser mandatées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada

Communication Canada

Ottawa (Ontario)

KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-15  
ISBN 0-660-62269-6



# Commission canadienne de sûreté nucléaire

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



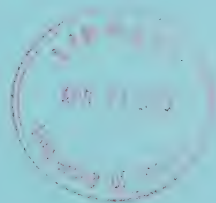


# Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-4  
ISBN: 0-660-62215-7

# Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

---

2003–2004  
Estimates

Part III — Report on Plans and Priorities



Sheila Copps  
Minister of Canadian Heritage



## Table of Contents

---

<b>SECTION I: MESSAGES</b>	<b>3</b>
The Minister's Message	5
The Chairperson's Message	7
Management Representation Statement	8
<b>SECTION II: RAISON D'ÊTRE</b>	<b>9</b>
CRTC Mandate and Results for Canadians	11
<b>SECTION III: PLANNING OVERVIEW</b>	<b>13</b>
Planning Overview and Context	15
<b>SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES</b>	<b>17</b>
Strategic Outcomes, Planned Results, Activities and Related Resources	19
<b>SECTION V: ORGANIZATION</b>	<b>25</b>
Strategic Outcomes and the CRTC Business Line	27
Accountability Structure and Organization Chart	28
Departmental Planned Spending	30
<b>SECTION VI: ANNEXES</b>	<b>31</b>
Respendable and Non-Respendable Revenue	33
Cost of Program	36
<b>SECTION VII: OTHER INFORMATION</b>	<b>37</b>
Contacts for Further Information	39
Legislation Administered and Associated Regulations	41





# Section I:

## Messages



Minister  
of Canadian Heritage



Ministre  
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5



More and more, Canadians are embracing their culture and their diversity and celebrating our Canadian identity. To be Canadian means to show openness toward differences and to appreciate the cultural wealth that comes with our diversity.

The 18 agencies and Crown corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio strive to strengthen our identity and our sense of belonging and to make our diversity our strength in all areas, whether cultural, social, political or economic. In an era of globalization, Canadians cannot take their values, culture and identity for granted. We must therefore encourage the expression of our cherished values, which shape our identity. The Canadian Heritage Portfolio is proud to join its many partners in supporting the work and successes of our artists, creators, athletes and everyone who embodies our values and contributes to Canada's vitality. Through their activities, the members of the Canadian Heritage Portfolio encourage us to learn more about our history and our culture. They help us articulate our values, deepen our mutual understanding and strengthen connections among ourselves.

This report highlights the strategies set out by the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, a member of the Canadian Heritage Portfolio, to ensure a strong Canadian presence with content that reflects Canadian values in broadcasting and a strong and competitive telecommunications industry. In regulating and supervising these sectors, a primary concern of the Commission is balancing the needs of Canadians with those of the industries and providing processes that are fair, equitable and effective.

I hope that this report will be well received by those the Commission is working to serve better, and that it will encourage their participation and help give them their rightful place in our society.

  
Sheila Copps

Canada





## The Chairperson's Message

---

As I look back over my first year at the CRTC, I am pleased with what we have accomplished. As we look forward to meeting the challenges ahead, it is now time to look to our plans and priorities for 2003-2004. Our activities will, of course, continue to be guided by the policies set out in the *Broadcasting Act* and the *Telecommunications Act*. We remain committed to fulfilling our mandate — to regulate and supervise the Canadian broadcasting system and the Canadian telecommunications sector — in a manner that balances the social, cultural and economic objectives set out in our legislation, and to ensure that the laws are respected through the regulations we establish, the decisions we make, and the processes we undertake.



Broadcasting plays a fundamental role in Canadian society. Now more than ever, we believe in the importance of maintaining a distinct Canadian presence on air that reflects Canadian society, including our two major linguistic groups, our Aboriginal communities, and our rich multicultural fabric. To this end we believe that a healthy and viable Canadian programming production industry is essential. As I have stated publicly, we will encourage the production and airing of high-quality popular Canadian dramatic series that are able to both reflect our Canadian reality and compete with foreign products. I have high hopes that between now and the end of my mandate, Canadian drama series will be among the top ten most popular programs on English-language television.

On many occasions, I have underlined the importance of sustainable, facilities-based competition in local telecommunications markets. The Commission has already implemented many measures to support the development of competition in all telecommunications sectors. The Commission will continue to promote competition in local markets by removing obstacles that could slow this progress.

We will also continue to monitor and measure the impact of our regulations and policies. The 90's witnessed the adoption of new or amended regulations, policies and decisions, notably with regard to television, radio, distribution, and the deregulation of long-distance services. The Commission will continue to evaluate their effects, both short- and long-term, and to make changes wherever necessary. We will also continue to gather data from across the country on broadcasting and telecommunications, and to issue our annual monitoring reports on both sectors.

The CRTC plays a fundamental role in the number and quality of communications services offered to Canadians. We are mindful of the impact that our decisions have on the social, economic and cultural fabric of Canada and on the well-being of Canadians. This realization continues to focus and to inspire us in our day-to-day work serving the people of this country.

  
Charles M. Dalfen

## Management Representation Statement

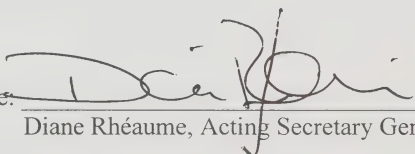
---

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- ✓ It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- ✓ The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- ✓ It is comprehensive and accurate.
- ✓ It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:   
Diane Rhéaume, Acting Secretary General

Date: 11 Feb. 2003

## Section II: Raison d'être

---



## CRTC Mandate and Results for Canadians

---

### CRTC mandate

To regulate and supervise the broadcasting and telecommunications industries in accordance with the policies established in the *Broadcasting Act* and the *Telecommunications Act*.

This mandate motivates activities that achieve tangible results for Canadians.

### Results for Canadians

The Commission is guided by four broad strategic objectives. These are to provide Canadians with:

- ✓ Canadian content in broadcasting that supports the development of Canadian talent and reflects Canadian values, including linguistic duality and cultural diversity;
- ✓ competition in all areas of communications;
- ✓ access to a broad range of innovative, high-quality communications services that meet consumer needs at reasonable prices; and
- ✓ Commission processes that are fair, credible and effective.

### Regulating in the public interest

The Commission fulfils its regulatory responsibilities by means of a number of inter-related tasks, including:

- ✓ issuing, renewing and amending licences for broadcasting undertakings;
- ✓ developing, reviewing, implementing, monitoring and assessing the impact of regulatory policies;
- ✓ making determinations on mergers and acquisitions in the broadcasting industry;
- ✓ approving tariffs for the telecommunications industry;
- ✓ developing, implementing and refining regulatory frameworks for the telecommunications industry;
- ✓ fostering competition and regulating where market forces are not achieving public interest objectives;
- ✓ monitoring competition; and
- ✓ collaborating with industry to resolve competitive disputes.

For each task the CRTC undertakes, a primary concern is to balance the needs and desires of Canadian consumers with the interests of the communications industry. Through its regulatory function, the Commission addresses social, cultural and economic issues that directly and indirectly benefit all Canadians.





## Section III:

# Planning Overview

---



## Planning Overview and Context

---

The majority of CRTC funding is provided from the fees it collects from the telecommunications and broadcasting industries. The CRTC collects fees under the authority of the *Telecommunications Act*, the *Broadcasting Act* and the regulations made pursuant to these acts, namely the *CRTC Telecommunications Fee Regulations, 1995* and the *CRTC Broadcasting Licence Fee Regulations, 1997*.

The CRTC Plans and Priorities for 2003-2004 were developed in consideration of the following planning context that outlines significant trends, developments and challenges facing the communications industry.

### **Economic environment of the communications industry**

In 2002, the Canadian economy was profoundly affected by the meltdown in the technology and telecommunications sectors. Businesses encountered major difficulties due to stock market volatility and the trend toward industry consolidation. With lower output and reduced client growth, businesses were faced with a situation in which it was more difficult to increase profitability, and they had to resort to such measures as massive layoffs to cut their operating costs.

Bankruptcies and consolidation in the communications industry present the CRTC with significant challenges by threatening to diminish competition and affordable access to services. The CRTC will continue monitoring competition and affordability to ensure that Canadians are offered communications products and services at reasonable prices.

As we look forward, we see positive signs for productivity growth in Canada, thanks to the efforts of Canadian companies to adjust to new technologies and incorporate them into their business processes. The tone is more positive and the economy appears to have more vitality than last year.

### **Reviewing the broadcasting industry**

The House of Commons Standing Committee on Canadian Heritage continues to study the state of the Canadian broadcasting system. The Standing Committee is reviewing key aspects of the 1991 *Broadcasting Act* to determine whether or not the Act is still an effective instrument to deal with the challenges facing the industry and its stakeholders.

The Standing Committee has raised a number of issues dealing with such matters as local voices and services, the place of community services in the Canadian broadcasting system, and cultural policy objectives and instruments. The issues being addressed by the Standing Committee and the resulting recommendations could present the CRTC with significant challenges with regard to the current state and future direction of the Canadian broadcasting system. The Commission will continue to assist the Standing Committee and to listen to Canadians and their elected representatives as it charts its future regulatory course.

## **Access to infrastructure**

While the past decade has witnessed ever-increasing competition in Canadian communications markets, issues regarding access to infrastructure have, in some cases, kept Canadians from reaping the benefits of a fully competitive marketplace. The resolution of infrastructure access issues, such as rights-of-way, in-building wire and support structures, will continue to engage the Commission over the next several years.

The Commission will continue to use various means, such as the CRTC Interconnection Steering Committee (CISC) and other alternative dispute resolution mechanisms to facilitate win-win solutions to these issues over the next several years. Outcomes will include fair and reasonable access to infrastructure for communications companies and, ultimately, more affordable access to communications products and services for all Canadians.

## **Mergers, acquisitions and media convergence**

Industry consolidation and the resulting media convergence, or common ownership of television, newspaper and Internet properties, will continue to influence the CRTC's operating environment. The CRTC's ongoing challenge will be to ensure that Canadians have access to a diversity of voices and choices within a dynamic and competitive industry, while also enabling strong Canadian firms that are capable of competing globally.

## **Technological advances**

New technologies and increasing globalization present both challenges and opportunities for new regulatory approaches to achieve cultural and social goals. As a result, the CRTC will monitor the impact of these changes on the Canadian communications sector and will take appropriate measures to foster emerging new technologies that benefit Canadians and are consistent with the legislation in question.

## **Toward citizen-centred service delivery**

The government-wide Service Improvement Initiative is based on the principle that continued and measurable improvement in client satisfaction is the most reliable indicator of improvements in the quality of services and the performance of departments and agencies.

Through its processes and daily services, the CRTC addresses constantly evolving communications issues of concern to Canadians, such as rates for local telephone services, a competitive payphone industry, licensing of multicultural radio and television stations, and access to minority official language services by Canadians.

During fiscal year 2003–2004, the CRTC will conduct a survey to determine level of Canadians' satisfaction with front-line information services and their priorities for improving them. The Commission will use the results to develop and implement action plans to continue to improve these services for all Canadians.



## **Section IV:**

# **Plans and Priorities by Strategic Outcomes**

---



# Strategic Outcomes, Planned Results, Activities and Related Resources

## Commitment to Canadians: Strategic Outcomes and Related Resources

CRTC Commitment to Canadians	Strategic Outcomes	Related Resources		
To regulate and supervise the broadcasting and telecommunications industries in accordance with the policies and objectives established in the <i>Broadcasting Act</i> and the <i>Telecommunications Act</i> .	1. Availability of Canadian content and programming that reflects Canadian creative talent, and Canada's linguistic duality, cultural diversity and social values, as well as its national, regional and community characteristics.	Business Line: Regulation of communications in the public interest		
		Resources (\$ millions)		
		2003–2004	2004–2005	2005–2006
		42.9	40.5	39.1
	2. Competitive Canadian communications industry.			
	3. Access for Canadians to a variety of innovative, high-quality communications services, at reasonable prices, that meet their needs and reflect their values.			
	4. Commission processes that are fair, credible and effective.			

**Strategic Outcome 1:**      **\$13.2 million — Total planned spending over the planning period**

Availability of Canadian content and programming that reflects Canadian creative talent, and Canada’s linguistic duality, cultural diversity and social values, as well as its national, regional and community characteristics

Canada’s broadcasting policy is set out in the *Broadcasting Act*. Under this legislation, the CRTC is responsible for regulating and supervising the Canadian broadcasting system to implement the policy’s objectives. To meet those objectives, the Commission must promote Canadian creativity, reflect Canadian society, and ensure that Canadian programming is prominently displayed in an increasingly globalized world.

To achieve the desired outcomes, the CRTC plans to:

- ✓ develop, implement, monitor and assess the impact of regulatory policies on the availability of quality Canadian programming. For example, a project to examine the issues of the availability and viewership of Canadian drama will be conducted in partnership with Telefilm Canada. This project will look at options and

proposals to create new incentives that would stimulate the production of drama and viewership to Canadian drama on television;

- ✓ monitor broadcasting policies related to Canadian content, linguistic duality, cultural diversity, and social issues such as privacy, violence and services for person with a disability;
- ✓ evaluate proposals for new radio and television licences with a view to providing a diversity of services and to reinforce the Canadian broadcasting system;
- ✓ monitor the programming and financial activities of broadcasting undertakings to ensure compliance with regulations and conditions of licence;
- ✓ collaborate with representatives of the broadcasting industry to expand self-regulation and accountability on social issues, including the development of an industry code on adult content and other initiatives regarding cultural diversity, and access to programming by persons with hearing or visual impairment; and
- ✓ work with interested Canadians and the broadcasting industry to ensure Canada's broadcasting system reflects its multicultural and multiracial diversity and Aboriginal reality.

The CRTC remains committed to ensuring that Canadians have a broad range of programming choices that reflect Canada's cultural mosaic. Using a variety of performance indicators, we will measure the success of efforts to achieve the objectives of the *Broadcasting Act*. For example, we will measure the growth in the scheduled hours of Canadian programming, increased viewership for Canadian programs and increased investment in Canadian talent development, as well as the availability of multicultural and Aboriginal programming, and the availability of programming in the official language of the minority. The results of our progress in achieving our statutory objectives will be reported in the Commission's *Departmental Performance Report* and its *Broadcasting Policy Monitoring Report* available on the CRTC Web site (<http://www.crtc.gc.ca/>).

**Strategic Outcome 2:      \$10.5 million — Total planned spending over the planning period**

### **Competitive Canadian communications industry**

Competition in many Canadian markets has done much to broaden the range of services available to Canadians. The CRTC continues to answer the challenges inherent in promoting a strong, competitive industry by balancing the needs of incumbents, competitors and consumers.

Much work remains to be done to facilitate vigorous, sustainable competition in all telecommunications markets. We will answer the challenges inherent in promoting a

strong, competitive industry by enabling an environment that welcomes competition, particularly in the local telephone market. With respect to the broadcasting industry, the Commission believes that the exemption of some smaller cable television undertakings from licensing requirements will give their operators greater flexibility to focus on customer service and delivery of innovative new products.

To achieve this outcome, the Commission plans to:

- ✓ monitor and adjust regulatory frameworks to ensure a smooth transition to a competitive local telephone environment and address the issues that impede competition;
- ✓ rule on issues related to competitor use of incumbent services and facilities, such as in the current Competitor Digital Network Access proceeding;
- ✓ deal with issues related to access to rights-of-way, in-building wire and support structures (for example, the CRTC is currently considering a fair regulatory approach to provide telephone and cable companies with access to multiple-unit dwellings);
- ✓ develop a comprehensive system to monitor and analyse the state of competition in Canadian telecommunications markets; and
- ✓ examine mergers, acquisitions and transfers of ownership in the broadcasting industry, monitor their impact on the structure of the industry, and assess their impact on the diversity of voices in affected communities.

While we will continue our efforts to remove obstacles that impede effective competition, we recognize the reality that as competition increases and financial pressures mount, industry consolidation often results. Firms merge with, or acquire, other firms to capitalize on economies of scale and enhance their access to financial markets. In an economic environment where the strongest survive, monopoly is an ever-present threat. Therefore, the CRTC will continue to regulate where market forces are not achieving statutory objectives.

Our success in fostering a competitive environment and a strong communications industry will be measured using a number of performance indicators. For the telecommunications sector, results will be reflected in the Commission's *Report to the Governor in Council: Status of Competition in Canadian Telecommunications Markets*. In broadcasting, results will appear in the *Broadcasting Policy Monitoring Report*. Both reports are available on the CRTC Web site (<http://www.crtc.gc.ca/>).



**Strategic Outcome 3:      \$12.3 million — Total planned spending over the planning period**

**Access for Canadians to a variety of innovative, high-quality communications services, at reasonable prices, that meet their needs and reflect their values**

The fast pace of technological change creates many opportunities for innovation and enhanced productivity, but it also raises complex policy and legal issues. The CRTC will address these issues to take advantage of innovative technologies that will better serve the broadcasting and telecommunication industries, as well as the Canadian public.

To continue to ensure access to a wide variety of communications services for all Canadians, the CRTC plans to:

- ✓ conduct follow-up processes on price cap regulatory frameworks for incumbent telecommunications companies;
- ✓ ensure that incumbent telecommunications companies meet the basic service objective by monitoring implementation of their service improvement plans, taking corrective measures in cases of non-compliance, and implementing other plans if necessary;
- ✓ adopt appropriate regulatory measures to deal with issues such as consumer safety (e.g. 911 emergency services) and privacy to ensure that information and access needs of consumers are addressed;
- ✓ complete plans for adjusting residential and business telecommunications rates based on the quality of the service provided by incumbent telephone companies to ensure that service quality standards are met;
- ✓ develop a strategy for expansion of the North American Numbering Plan and continue to oversee implementation of new area codes in conjunction with the U.S. Federal Communications Commission and other regulatory bodies;
- ✓ undertake a public proceeding on the payphone industry to address such social issues as access by person with a hearing impairment and the need for pay telephones in the public interest; and
- ✓ initiate, develop and implement a consumer bill of rights for telecommunications users.

The CRTC will continue to monitor the spread of new technologies and the impact of regulation and deregulation. It will measure progress in ensuring that Canadians have easier and better access to innovative, high-quality and affordable communications services, using national and international indicators. Results of monitoring activities will

be reported to Canadians in the CRTC's *Departmental Performance Report* and other annual reports produced by the Commission.

**Strategic Outcome 4:       \$6.9 million —Total planned spending over the planning period**

### **Commission processes that are fair, credible and effective**

To maintain the confidence of Canadians, the CRTC will conduct processes that are fair, transparent, credible, effective and in line with its mandate. In the coming year, we will continue our efforts to provide Canadians with more information and enhance their ability to effectively participate in our public processes.

We will also exemplify the values of integrity and quality. Integrity will characterize both our processes and products, which are primarily our decisions. Canadians participating in our processes and reading our decisions will have a clear sense that the Commission has given issues a fair hearing. Respect for quality means ensuring that our activities and decisions convey thoughtfulness, knowledge and common sense.

To ensure the Commission's processes are fair, credible and effective, the CRTC plans to:

- ✓ collaborate with the industry and public interest groups through the CRTC Interconnection Steering Committee (CISC) and other alternative dispute resolution mechanisms to settle disputes quickly and effectively;
- ✓ monitor and adjust service standards for processing broadcasting and telecommunications applications;
- ✓ streamline processes to make them more efficient and minimize regulatory burden;
- ✓ monitor regulatory requirements as competition increases and ensure that appropriate regulatory safeguards remain in place in the absence of competitive markets;
- ✓ improve electronic communication capabilities by: a) continuing to work on the Government On-Line initiative; b) enhancing the electronic application process for companies; c) improving electronic access to public files; d) providing an electronic complaints and inquiries service; e) accepting electronic submissions for public process interventions on the Web site (<http://www.crtc.gc.ca/>); and f) enhancing information available to consumers through our Web site and through participation in the Canadian Consumer Information Gateway (<http://www.consumerinformation.ca/>);

- ✓ improve service to Canadians and commit to citizen-centred service delivery by undertaking a client survey to determine Canadians' satisfaction with front-line information services and their priorities for improving them and using the survey results to develop and implement action plans to continue improving services to all Canadians; and
- ✓ inform all Canadians of significant broadcasting and telecommunications initiatives with news releases, media advisories and speeches in different forums.

The Commission will periodically check its performance against specific standards for processing broadcasting and telecommunications applications. Application processing standards and the Commission's success in meeting those standards are reported in the *Quarterly Report on Service Standards for Processing Broadcasting Applications* and *Quarterly Report on Service Standards for Processing Telecommunications Applications*, which are available on the CRTC's Web site (<http://www.crtc.gc.ca/>).

## Section V: Organization





# Strategic Outcomes and the CRTC Business Line

## Business line objective

To ensure that Canadians have access to integrated communications services and to the resulting economic, social and cultural benefits through balanced regulation and monitoring and dialogue with the public in accordance with the *Broadcasting Act*, the *Telecommunications Act* and related legislation.

## Description of the business line

The CRTC regulates broadcasting undertakings and telecommunications common carriers in accordance with the *Broadcasting Act*, the *Telecommunications Act* and other related legislation.

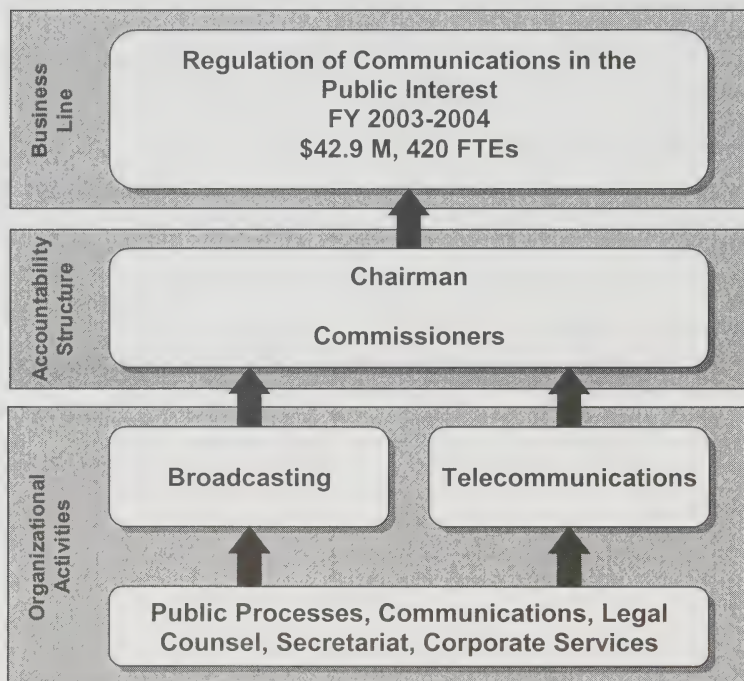
## Linking resources to results

Business Line: Regulation of communications in the public interest	Strategic Outcomes				Total
	Availability of Canadian content and programming	Competitive Canadian communications industry	Access to a variety of high-quality communications services	Commission processes that are fair, credible and effective	
Allocation of budget by strategic outcome (millions of dollars)	\$13.2	\$10.5	\$12.3	\$6.9	\$42.9

## Accountability Structure and Organization Chart

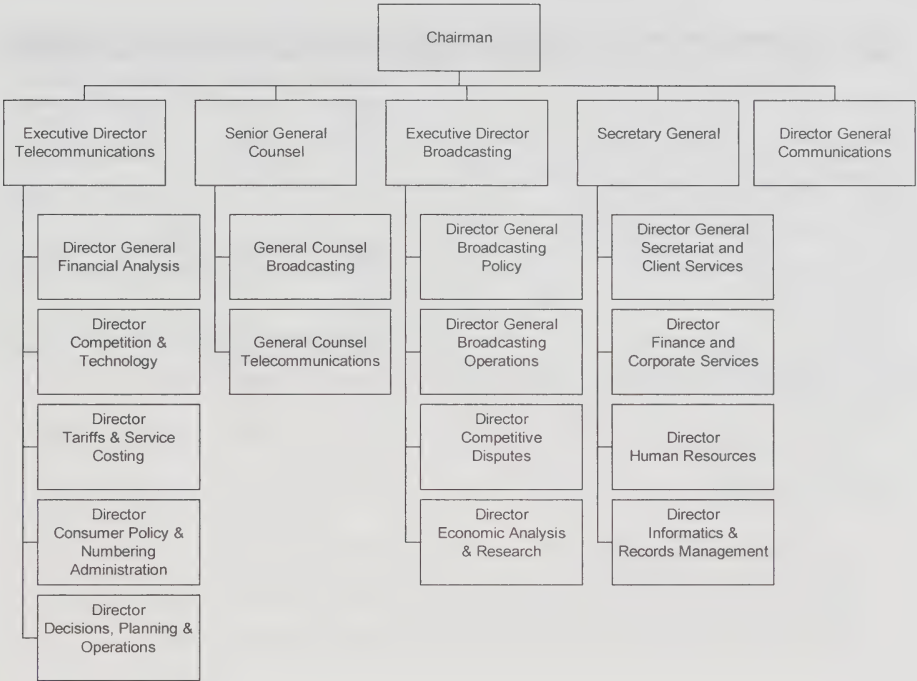
---

### CRTC Accountability and Activity Structure



Note: The CRTC reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage

CRTC Organization Chart



## Departmental Planned Spending

<b>Departmental Planned Spending</b>				
	Forecast Spending 2002– 2003	Planned Spending 2003– 2004	Planned Spending 2004– 2005	Planned Spending 2005– 2006
(\$ millions)				
Regulation of Communication in the Public Interest				
Budgetary Main Estimates (gross)*	40.5	42.9	40.5	39.1
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable Revenue*	32.8	35.0	35.0	33.8
<b>Total Main Estimates</b>	<b>7.7</b>	<b>7.9</b>	<b>5.5</b>	<b>5.3</b>
Adjustments**	1.1	-	-	-
<b>Net Planned Spending</b>	<b>8.8***</b>	<b>7.9</b>	<b>5.5</b>	<b>5.3</b>
Less: Non-Respendable Revenue	102.2	110.9	117.9	124.6
Plus: Cost of Services Received Without Charge	15.2	15.2	15.2	15.2
<b>Net Cost of Program</b>	<b>(78.2)</b>	<b>(87.8)</b>	<b>(97.2)</b>	<b>(104.1)</b>
Full Time Equivalents	415	420	415	410

\* Main Estimates and Respendable Revenue have been adjusted to reflect gross salary increases included in Supplementary Estimates A.

\*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include new collective agreements, Supplementary Estimates, etc.

\*\*\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

The “Budgetary Main Estimates” represents the total estimated cost of the CRTC’s operations.

“Respendable Revenue” is the amount of resources provided by broadcasting and telecommunications fee payers that is available to the CRTC to fund its operating budget.

“Total Main Estimates” is the amount of funding provided by general government revenues to cover the cost of employee benefits plans (\$5.5 million) and non-recoverable costs of CRTC operations approved by Treasury Board (\$2.4 million for fiscal year 2003-2004). Further details on the CRTC’s budget and revenues are noted in Section VI - Annexes.

## Section VI:

### Annexes





## Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue (\$ millions)				
Sectors	Forecast Revenue 2002–2003	Planned Revenue 2003–2004	Planned Revenue 2004–2005	Planned Revenue 2005–2006
<i>Broadcasting Licence Fees—Part I</i>	17.7	18.2	18.2	17.6
<i>Telecommunications Fees</i>	15.1	16.8	16.8	16.2
<b>Total Respendable Revenue</b>	<b>32.8</b>	<b>35.0</b>	<b>35.0</b>	<b>33.8</b>

Non-Respendable Revenue (\$ millions)				
Sectors	Forecast Revenue 2002–2003	Planned Revenue 2003–2004	Planned Revenue 2004–2005	Planned Revenue 2005–2006
<i>Broadcasting Licence Fees—Part I</i>	5.4	6.7	6.0	6.0
<i>Part II</i>	92.0	98.5	106.9	113.6
<b>Total Broadcasting Licence Fees</b>	<b>97.4</b>	<b>105.2</b>	<b>112.9</b>	<b>119.6</b>
<i>Telecommunications Fees</i>	4.8	5.7	5.0	5.0
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	<b>102.2</b>	<b>110.9</b>	<b>117.9</b>	<b>124.6</b>

<b>Total Revenue</b>	<b>135.0</b>	<b>145.9</b>	<b>152.9</b>	<b>158.4</b>
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

### Explanation of Revenue

The CRTC collects fees under the authority of the *Broadcasting Act* and *Telecommunications Act* and the regulations made pursuant to these acts, namely the *Broadcasting Licence Fee Regulations, 1997* and the *Telecommunications Fee Regulations, 1995*. For fiscal year 2003–2004:

- ✓ CRTC Part I broadcasting licence fees are estimated at \$24.9 million<sup>1</sup> (\$18.2 million respendable<sup>2</sup> and \$6.7 million in non-respendable<sup>3</sup> revenue). The broadcasting non-respendable revenue also includes a "true-up" adjustment<sup>4</sup> of \$1.4 million; and
- ✓ CRTC telecommunications fees are estimated at \$22.5 million<sup>5</sup> (\$16.8 million respendable and \$5.7 million in non-respendable revenue). The

<sup>1</sup> Subject to adjustments for collective agreements that have been ratified but not included in this total.

<sup>2</sup> The CRTC retains respendable revenue to fund its operating budget.

<sup>3</sup> Non-respendable revenue for Part I broadcasting licence fees and CRTC telecommunications fees recovers the costs incurred by other federal government departments for services (excluding Industry Canada spectrum management) rendered without charge to the CRTC (see table entitled "Net Cost of Program for the Estimates Year in Section VI - Annexes) as well as the statutory costs of employee benefit plans. Part II broadcasting licence fees are also considered to be non-respendable revenue. These revenues are credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF).

<sup>4</sup> The true-up adjustment represents the difference between the estimated costs initially billed in a previous fiscal year and the actual costs incurred.

<sup>5</sup> Subject to adjustments for collective agreements that have been ratified but not included in this total.

telecommunications non-respondable revenue also includes an estimated "true-up" adjustment of \$0.7 million.

Over the past several years, the CRTC has been facing intense budget constraints as a result of inflationary pressures and workload increases. The Commission continues to streamline and re-engineer its processes and explore alternative service delivery to maximize resource utilisation. Aside from salary increases resulting from new collective agreements, the CRTC has not received any permanent budget increases.

To address price and workload pressures over the four-year period 1999–2000 to 2002–2003, temporary appropriations totalling \$11.9 million were provided to the CRTC. These appropriations were not recovered from broadcasting and telecommunications fee payers.

CRTC's incremental resource requirements for 2003–2004 total \$4.7 million. Of this amount, \$2.4 million will be funded by means of a non-recoverable appropriation, while \$2.3 million will be assessed to broadcasting and telecommunications fee payers. Starting April 2004, the CRTC will recover the full cost of its regulatory activities from the broadcasting and telecommunication industries.

### ***Broadcasting Licence Fees***

Section 11 of the *Broadcasting Act* empowers the Commission to make regulations respecting licence fees. The *Broadcasting Licence Fee Regulations, 1997* apply to all licensees other than those classes of undertakings specifically exempted under section 2 of the regulations. Every licensee subject to the regulations is required to pay a Part I and a Part II licence fee to the Commission annually. For 2002–2003, the CRTC estimates a total of \$115.1 million in revenue from broadcasting undertakings (\$23.1 million in Part I fees and \$92 million in Part II fees).

The Part I fee is based on the broadcasting regulatory costs incurred each year by the Commission and other federal departments or agencies, excluding spectrum management costs, and is equal to the aggregate of:

- ✓ the costs of the Commission's broadcasting activity;
- ✓ the share of the costs of the Commission's administrative activities that is attributable to its broadcasting activity; and
- ✓ the other costs included in the net cost of the Commission's program attributable to its broadcasting activities, excluding the costs of regulating the broadcasting spectrum.

The estimated total broadcasting regulatory costs of the Commission are set out in the Commission's Expenditure Plan published in Part III of the Estimates of the Government of Canada (i.e., Part III Report on Plans and Priorities). There is an annual adjustment ("true-up") amount to the Part I fee to adjust estimated costs to actual expenditures. Any excess fees or shortfalls are credited or charged to the licensee in a following year's invoice.

The Part II fee is calculated at 1.365% of a licensee's gross revenue derived from broadcasting activities in excess of an applicable exemption limit. The CRTC collects the Part II fees on behalf of the government, with all revenues collected being deposited to the Government of Canada's Consolidated Revenue Fund. Consistent with the policy objectives outlined in the government's *Cost Recovery and Charging Policy* (1997) and as explained in the 1999 roundtable consultation with broadcasting fee payers, the rationale for assessing this fee is three-fold:

- ✓ to earn a fair return for the Canadian public for access to, or exploitation of, a publicly owned or controlled resource (i.e. broadcasters' use of the broadcasting spectrum);
- ✓ to recover Industry Canada costs associated with the management of the broadcasting spectrum; and
- ✓ to represent the privilege of holding a broadcasting licence for commercial benefit.

### ***Telecommunications Fees***

Section 68 of the *Telecommunications Act* sets out the authority for making the *Telecommunications Fees Regulations*. Each company that files tariffs must pay fees based on its operating revenue, as a percentage of the revenue of all the carriers that file tariffs. For 2002–2003, the CRTC assessed \$19.9 million in telecommunications fees.

The annual fees the CRTC collects is equal to the aggregate of:

- ✓ the cost of the Commission's telecommunications activity;
- ✓ the share of the costs of the administrative activities that is attributable to its telecommunications activity; and
- ✓ the other costs included in the net cost of the Commission's program attributable to its telecommunications activity.

The estimated total telecommunications regulatory costs of the Commission are set out in the Commission's Expenditure Plan published in Part III of the Estimates of the Government of Canada (i.e. *Part III - Report on Plans and Priorities*). There is an annual adjustment ("true-up") amount to the telecommunications fees to adjust estimated costs to actual expenditures. Any excess fees or shortfalls are credited or charged to the carriers in a following year's invoice.

## Cost of Program

<b>Net Cost of Program for the Estimates Year</b>	
(\$ millions)	Total Expenditures
Net Planned Spending (Gross Budgetary and Non-Budgetary Main Estimates plus Adjustments)	7.9
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2.4
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board (TBS)	2.1
Severance and Maternity Leave Payments (TBS)	.3
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources and Development Canada (HRDC)	.1
Regulation of Broadcasting Spectrum — Industry Canada (IC)	10.3
<i>Total Services Received Without Charge</i>	15.2
<i>Less: Non-Respendable Revenue</i>	110.9
2003-2004 Net Cost of Program	(87.8)



## Section VII: Other Information

---



## Contacts for Further Information

---

### CRTC Members

Chairperson	<i>Charles M. Dalfen</i>	(819) 997-3430
Vice-Chairperson, Broadcasting	<i>Andrée P. Wylie</i>	(819) 997-8766
Vice-Chairperson, Telecommunications	<i>David Colville</i>	(819) 997-8766
	(Atlantic)	(902) 426-2644
Commissioner	<i>Andrew Cardozo</i>	(819) 997-4330
Commissioner	<i>Joan Pennefather</i>	(819) 953-7882
Commissioner	<i>Jean-Marc Demers</i>	(819) 997-4206
Commissioner	<i>Stuart Langford</i>	(819) 953-2935
Commissioner	<i>Barbara Cram</i>	(819) 997-4485
	(Manitoba/Saskatchewan)	(306) 780-3423
Commissioner	<i>Andrée Noël</i>	(819) 997-3831
	(Quebec)	(514) 496-2370
Commissioner	<i>Ronald D. Williams</i>	(819) 953-0435
	(Alberta/Northwest Territories)	(780) 495-4544
Commissioner	<i>Cindy Grauer</i>	(819) 997-9411
	(British Columbia /Yukon)	(604) 666-2914

### Client Services — Central Office

<b>Toll-free</b>	<b>1-877-249-2782</b>
<b>TDD Toll-Free</b>	<b>1-877-909-2782</b>
Client Services	(819) 997-0313
Public Examination Room	(819) 997-2429/994-0863
Access to Information and Privacy	(819) 994-5366
Library	(819) 997-4484
TDD	(819) 994-0423

### Fax Numbers

General	(819) 994-0218
Communications	(819) 997-4245
Finance and Corporate Services	(819) 953-5107
Legal	(819) 953-0589
Human Resources Information	(819) 953-0997

### Electronic Access

Internet: <http://www.crtc.gc.ca/>  
E-mail: [info@crtc.gc.ca](mailto:info@crtc.gc.ca)

## Our Offices

### CENTRAL OFFICE

Les Terrasses de la Chaudière  
Central Building  
1 Promenade du Portage  
Hull, Quebec  
J8X 4B1

---

### MAILING ADDRESS

CRTC  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N2

### IN NOVA SCOTIA

Metropolitain Place Bldg.  
99 Wyse Road  
Suite 1410  
Dartmouth, Nova Scotia  
B3A 4S5  
Tel: (902) 426-7997  
Fax: (902) 426-2721  
TDD: (902) 426-6997

### IN SASKATCHEWAN

Cornwall Professional Bldg.  
2125 11<sup>th</sup> Avenue  
Suite 103  
Regina, Saskatchewan  
S4P 3X3  
Tel: (306) 780-3422  
Fax: (306) 780-3319

### IN QUEBEC

405 de Maisonneuve East  
2<sup>nd</sup> Floor, Suite B2300  
Montréal, Quebec  
H2L 4J5  
Tel: (514) 283-6607  
Fax: (514) 283-3689  
TDD: (514) 283-8316

### IN ALBERTA

405, Jasper avenue  
Suite 520  
Edmonton, Alberta  
T5J 3N4  
TEL: (780) 495-3224

### IN ONTARIO

55 St. Clair Avenue East  
Suite 624  
Toronto, Ontario  
M4T 1M4  
Tel: (416) 952-9096  
TDD: (416) 954-6343

### IN BRITISH COLUMBIA

580 Hornby Street  
Suite 530  
Vancouver, B.C.  
V6C 3B6  
Tel: (604) 666-2111  
Fax: (604) 666-8322  
TDD: (604) 666-0778

### IN MANITOBA

275 Portage Avenue  
Suite 1810  
Winnipeg, Manitoba  
R3B 2B3  
Tel: (204) 983-6306  
Fax: (204) 983-6317  
TDD: (204) 983-8274

## Legislation Administered and Associated Regulations

---

### Statutes

*Canadian Radio-television and  
Telecommunications Commission Act* R.S.C. 1985, c. C-22, as amended

*Broadcasting Act* S.C. 1991, c. 11, as amended

*Telecommunications Act* S.C. 1993, c. 38, as amended

### Regulations and Rules of Procedure

CRTC Rules of Procedure

Broadcasting Information Regulations, 1993

Broadcasting Licence Fee Regulations, 1997

Broadcasting Distribution Regulations

Pay Television Regulations, 1990

Radio Regulations, 1986

Specialty Service Regulations, 1990

Television Broadcasting Regulations, 1987

CRTC Tariff Regulations

CRTC Telecommunications Rules of Procedure

Telecommunications Fee Regulations, 1995

Canadian Telecommunications Common Carrier Ownership and Control Regulations







Lois appliquées et règlements connexes

Lois et règlements	
Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	L.R.C. 1985, chap. C-22
Loi sur la radiodiffusion	L.C. 1991, chap. 11
Loi sur les télécommunications	L.C. 1993, chap. 38
	modifié
	modifié
	modifié

Règlements et règles de procédure

- Règles de procédure du CRTC
- Règlement de 1993 sur les renseignements relatifs à la radiodiffusion
- Règlement de 1997 sur les droits de licence de radiodiffusion
- Règlement sur la distribution de radiodiffusion
- Règlement de 1990 sur la télévision payante
- Règlement de 1986 sur la radio
- Règlement de 1990 sur les services spécialisés
- Règlement de 1987 sur la télédiffusion
- Règlement sur les tarifs du CRTC
- Règles de procédure du CRTC en matière de télécommunications
- Règlement de 1995 sur les droits de télécommunication
- Règlement sur la propriété et le contrôle des entreprises de télécommunication canadiennes

## Nos bureaux

**ADMINISTRATION CENTRALE**  
Les Terrasses de la Chaudière  
Édifice central  
I, promenade du Portage  
Hull (Québec)  
J8X 4B1

**ADRESSE POSTALE**  
CRTC  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N2

**EN NOUVELLE-ÉCOSSE**  
Édifice Métropolitain Place  
99, ch. Wyse  
Pièce 1410  
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)  
B3A 4S5  
Tél. : (902) 426-7997  
Fax : (902) 426-2721  
ATS : (902) 426-6997

**EN SASKATCHEWAN**  
Cornwall Professional Building  
2125 11<sup>th</sup> Avenue  
Pièce 103  
Regina (Saskatchewan)  
S4P 3X3  
Tél. : (306) 780-3422  
Fax : (306) 780-3319

**AU QUÉBEC**  
405, boul. de Maisonneuve Est  
Pièce B2300, 2<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec)  
H2L 4J5  
Tél. : (514) 283-6607  
Fax : (514) 283-3689  
ATS : (514) 283-8316

**EN ONTARIO**  
55, avenue St. Clair Est  
Pièce 624  
Toronto (Ontario)  
M4T 1M4  
Tél. : (416) 952-9096  
**AU MANITOBA**  
275, avenue Portage  
Pièce 1810  
Winnipeg (Manitoba)  
R3B 2B3  
Tél. : (204) 983-6306  
Fax : (204) 983-6317  
ATS : (204) 983-8274

**EN COLOMBIE-BRITANNIQUE**  
580, rue Homby  
Pièce 530  
Vancouver (C.-B.)  
V6C 3B6  
Tél. : (604) 666-2111  
Fax : (604) 666-8322  
ATS : (604) 666-0778

Membres du CRTC

Président	Charles M. Dalfen	(819) 997-3430
Vice-présidente, Radiodiffusion	Andrée P. Wylie	(819) 997-8766
Vice-président, Télécommunications	David Colville	(819) 997-8766
	(Atlantique)	(902) 426-7997
Conseiller	Andrew Cardozo	(819) 997-4330
Conseillère	Joan Pennefather	(819) 953-7882
Conseiller	Jean-Marc Demers	(819) 997-4206
Conseiller	Stuart Langford	(819) 953-2935
Conseillère	Barbara Cram	(819) 997-4485
Conseillère	(Manitoba/Saskatchewan)	(306) 780-3423
	Andrée Noël	(819) 997-3831
Conseiller	(Québec)	(514) 496-2370
Conseiller	Ronald D. Williams	(819) 953-0435
Conseillère	(Alberta/Territoires du Nord-Ouest)	(780) 495-4544
	Cindy Grauer	(819) 997-9411
	(Colombie-Britannique/Yukon)	(604) 666-2914

Services à la clientèle – Administration centrale

Numéro sans frais	1-877-249-2782
Numéro ATF sans frais	1-877-909-2782
Services à la clientèle	(819) 997-0313
Salle d'examen public	(819) 997-2429/994-0863
Accès à l'information et protection des renseignements personnels	(819) 994-5366
Bibliothèque	(819) 997-4484
ATF	(819) 994-0423

Télécopieur

Général	(819) 994-0218
Communications	(819) 997-4245
Finances et services intégrés	(819) 953-5107
Contenieux	(819) 953-0589
Ressources humaines	(819) 953-0997

Accès électronique

Adresse Internet : <http://www.crtc.gc.ca/>  
Courriel : [info@crtc.gc.ca](mailto:info@crtc.gc.ca)





# Partie VII : Renseignements supplémentaires

---

Coût du programme

Coût net du programme pour l'année budgétaire	
Dépenses totales	(en millions de dollars)
	Dépenses nettes prévues (budgétaires et non budgétaires brutes du budget principal)
7,9	<i>Plus : Services reçus sans frais</i> Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Conseil du Trésor (CT) Palements d'indemnités de départ et de congés de maternité (TCT) Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) Réglementation du spectre par Industrie Canada (IC)
110,9	<i>Total des services reçus sans frais</i>
110,9	<i>Moins : Recettes non disponibles</i>
(87,8)	Coût net du programme 2003-2004

Les coûts totaux estimatifs de la réglementation de la radiodiffusion du Conseil sont énoncés dans le Plan de dépenses publié dans le Budget des dépenses du gouvernement du Canada (Partie III du Rapport sur les plans et priorités). Chaque année, les droits de télécommunications sont rajustés pour faire correspondre les coûts estimatifs aux dépenses réelles. Les droits excédentaires sont crédités aux compagnies alors que les manques à gagner leur sont facturés l'année suivante.

Le Conseil sont énoncés dans le Plan de dépenses publié dans la Partie III du Budget des dépenses du gouvernement du Canada (Partie III du Rapport sur les plans et priorités).

Chaque année, les droits de télécommunications sont rajustés pour faire correspondre les coûts estimatifs aux dépenses réelles. Les droits excédentaires sont crédités aux compagnies alors que les manques à gagner leur sont facturés l'année suivante.

Les coûts totaux estimatifs de la réglementation des télécommunications engagés par le Conseil sont énoncés dans le Plan de dépenses publié dans la Partie III du Budget des dépenses du gouvernement du Canada (Partie III du Rapport sur les plans et priorités).

Chaque année, les droits de télécommunications sont rajustés pour faire correspondre les coûts estimatifs aux dépenses réelles. Les droits excédentaires sont crédités aux compagnies alors que les manques à gagner leur sont facturés l'année suivante.

Le coût de l'activité Télécommunication du CRTC;

la part des coûts des activités administratives qui est attribuable à son activité

Télécommunication;

la part des autres coûts entrant dans le calcul du coût net du programme du CRTC qui est attribuable à son activité Télécommunication.

Les droits annuels que le CRTC perçoit correspondent à la somme des montants ci-après :

Le Règlement sur les droits de télécommunication découle des pouvoirs conférés au Conseil en vertu de l'article 68 de la Loi sur les télécommunications. Chaque compagnie qui dépose des tarifs est tenue de verser des droits, en fonction de ses recettes d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes de toutes les entreprises qui déposent des tarifs. En 2002-2003, le CRTC prévoyait percevoir 19,9 millions de dollars en droits de télécommunication.

### Droits de télécommunication

obtenir pour le public canadien un rendement équitable en rapport avec l'accès à une ressource publique ou son exploitation (l'utilisation du spectre par les radiodiffuseurs);

recouvrer les coûts de gestion du spectre de radiodiffusion engagés par Industrie Canada;

réfléter le privilège de détenir une licence de radiodiffusion en raison de ses avantages commerciaux.

Les droits de la partie II correspondent à 1,365 % des recettes brutes de la titulaire décaissant des activités de radiodiffusion en sus de la franchise applicable. Le CRTC perçoit les droits de la partie II au nom du gouvernement, toutes les recettes perçues étant versées dans le Trésor. En conformité avec les objectifs de la Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification (1997) et comme il a été expliqué lors de la table ronde de 1999 avec les payeurs des droits de radiodiffusion, l'imposition de ces droits repose sur trois objectifs :

Les coûts totaux estimatifs de la réglementation de la radiodiffusion du Conseil sont énoncés dans le Plan de dépenses publié dans le Budget des dépenses du gouvernement du Canada (Partie III du Rapport sur les plans et priorités). Chaque année, les droits de licence de la partie I sont rajustés pour faire correspondre les coûts estimatifs aux dépenses réelles. Les droits excédentaires sont crédités aux titulaires alors que les manques à gagner leur sont facturés l'année suivante.

recettes non disponibles). En ce qui concerne les télécommunications, les recettes non disponibles incluent également un rajustement « d'égalisation » évalué à 0,7 million de dollars.

Depuis plusieurs années, le CRTC est confronté à des restrictions budgétaires énormes en raison de tensions inflationnistes et de l'augmentation de la charge de travail. Le CRTC continue donc de rationaliser ses processus et de les adapter à la situation. Il explore également d'autres méthodes de prestation de services en vue de maximiser l'utilisation de ses ressources. Le CRTC n'a reçu aucune augmentation budgétaire permanente, si ce n'est de celle destinée à absorber les hausses salariales accordées aux termes des nouvelles conventions collectives.

Pour permettre au CRTC d'absorber les augmentations de prix et de la charge de travail durant la période de 1999-2000 à 2002-2003, le gouvernement lui a accordé des crédits provisoires totalisant 1,9 millions de dollars. Le CRTC n'a pas recouvré ces crédits à l'aide des droits de radiodiffusion et de télécommunication.

Pour 2003-2004, les besoins en ressources supplémentaires du CRTC se chiffrent à 4,7 millions de dollars. De ce montant, 2,4 millions de dollars proviendront de crédits non recouvrables et 2,3 millions seront puisés à même les droits de radiodiffusion et de télécommunication. À compter d'avril 2004, le CRTC recouvrera le coût total de ses activités de réglementation auprès des industries de la radiodiffusion et des télécommunications.

### *Droits de licence de radiodiffusion*

L'article 11 de la *Loi sur la radiodiffusion* habilite le Conseil à élaborer des règlements concernant les droits de licence. Le *Règlement de 1997 sur les droits de licence de radiodiffusion* s'applique à toutes les titulaires, à l'exception des catégories d'entreprises qui en sont expressément exemptées en vertu de l'article 2. Chaque titulaire visée doit verser chaque année au CRTC des droits de licence de la partie I et des droits de licence de la partie II. En 2002-2003, le CRTC prévoyait tirer des recettes totales de 115,1 millions de dollars auprès de l'industrie de la radiodiffusion (23,1 millions de dollars en droits de la partie I et 92 millions de dollars en droits de la partie II).

Les droits de la partie I sont fonction des coûts de réglementation de la radiodiffusion que le CRTC et les autres ministères ou organismes fédéraux engagent chaque année, à l'exclusion des coûts de gestion du spectre, et ils sont égaux à la somme de ce qui suit :

- ✓ les coûts de l'activité Radiodiffusion du CRTC;
- ✓ la part des coûts des activités administratives du Conseil qui est attribuable à l'activité Radiodiffusion;
- ✓ la part des autres coûts entrant dans le calcul du coût net du programme du CRTC qui est attribuable à l'activité Radiodiffusion, à l'exclusion des coûts de réglementation du spectre de la radiodiffusion.



<sup>1</sup> Sous réserve des rajustements correspondant aux conventions collectives ratifiées mais non inclus dans ce total.

<sup>2</sup> Le CRTC retient des recettes disponibles pour financer son budget de fonctionnement.

<sup>3</sup> Les recettes non disponibles au titre des droits de licence de radiodiffusion de la partie I et des droits de télécommunication du CRTC servent à recouvrer les coûts engagés par d'autres ministères gouvernementaux pour des services (à l'exclusion de la gestion du spectre par Industrie Canada) offerts sans frais au CRTC (voir le tableau intitulé « Coût net du programme pour l'année budgétaire » à la Partie VI - Annexes) ainsi que les coûts statutaires des régimes d'avantages sociaux des employés. Les droits de licence de radiodiffusion de la partie II sont également considérés comme des recettes non disponibles. Ces revenus sont crédités au Trésor.

<sup>4</sup> Le rajustement d'égalisation correspond à la différence entre les coûts prévus et facturés initialement au cours d'un exercice antérieur et les coûts réels engagés.

<sup>5</sup> Sous réserve des rajustements correspondant aux conventions collectives ratifiées mais non inclus dans ce total.

Détail sur les revenus

Le CRTC perçoit des droits en vertu de la Loi sur la radiodiffusion et de la Loi sur les télécommunications et les règlements y afférents, à savoir le Règlement de 1997 sur les droits de licence de radiodiffusion et le Règlement de 1995 sur les droits de télécommunication. Pour l'exercice 2003-2004 :

✓ les droits de licences de radiodiffusion de la partie I sont évalués à 24,9 millions de dollars<sup>1</sup> (18,2 millions de dollars de recettes disponibles<sup>2</sup> et 6,7 millions de dollars de recettes non disponibles<sup>3</sup>). En ce qui concerne la radiodiffusion, les recettes non disponibles incluent un rajustement<sup>4</sup> de 1,4 millions de dollars;

✓ les droits de télécommunication du CRTC sont évalués à 22,5 millions de dollars<sup>5</sup> (16,8 millions de dollars de recettes disponibles et 5,7 millions de dollars de

Recettes non disponibles (en millions de \$)				
Secteurs d'activité	2002-2003 prévues	2003-2004 prévues	2004-2005 prévues	2005-2006 prévues
Partie I	5,4	6,7	6,0	6,0
Partie II	92,0	98,5	106,9	113,6
Total des droits de licence de radiodiffusion	97,4	105,2	112,9	119,6
Droits de télécommunication	4,8	5,7	5,0	5,0
Total des recettes non disponibles	102,2	110,9	117,9	124,6
Recettes totales	135,0	145,9	152,9	158,4

Recettes disponibles (en millions de \$)				
Secteurs d'activité	2002-2003 prévues	2003-2004 prévues	2004-2005 prévues	2005-2006 prévues
Droits de licence de radiodiffusion de la partie I	17,7	18,2	18,2	17,6
Droits de télécommunication	15,1	16,8	16,8	16,2
Total des recettes disponibles	32,8	35,0	35,0	33,8

Recettes disponibles et non disponibles



# Partie VI : Annexes

---

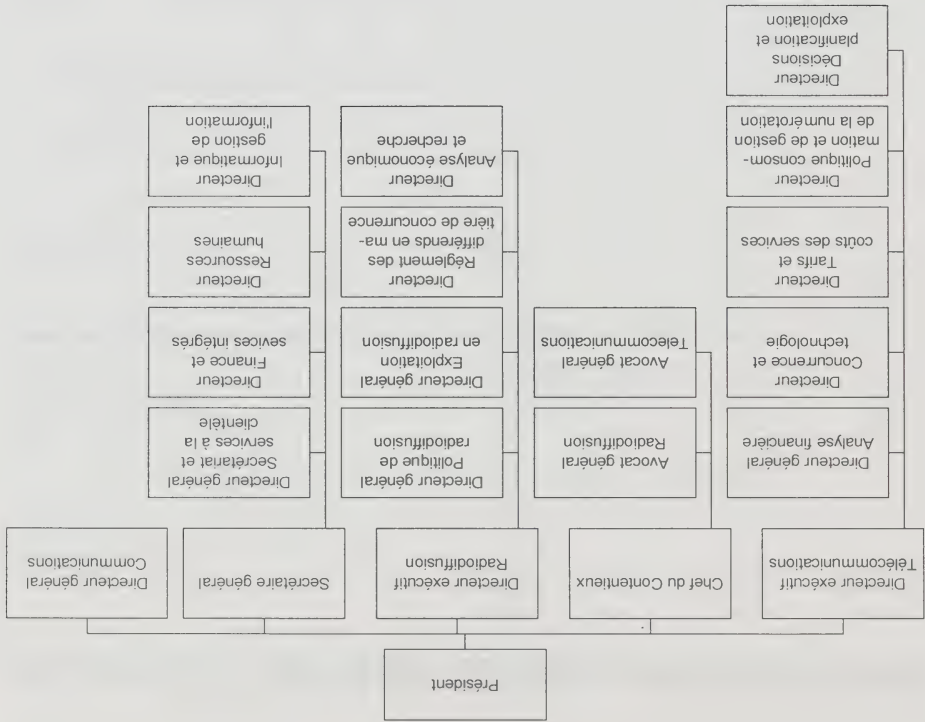
\* Le Budget principal des dépenses et les recettes disponibles ont été rajoutés pour révéler l'augmentation des salaires bruts incluse dans le budget supplémentaire des dépenses A.

\*\* Les rajustements correspondent aux autorisations obtenues depuis le budget principal et tiennent compte des nouvelles conventions collectives, du budget supplémentaire, etc.

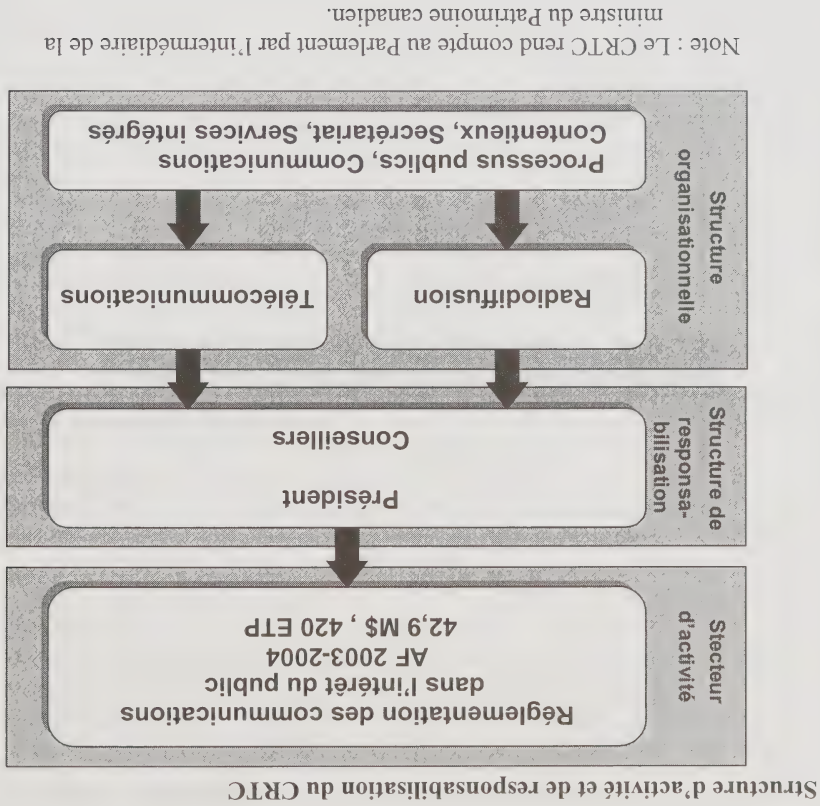
\*\*\* Rend compte de la meilleure prévision du total net des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

[illegible]

Organigramme du CRTC







Résultats stratégiques et secteur d'activité du CRTC

**Objectif du secteur d'activité**

Assurer aux Canadiens l'accèsibilité de services de communication intégrés et les avantages économiques, sociaux et culturels qui en découlent, par une réglementation équilibrée, la surveillance et le dialogue avec le public, conformément à la Loi sur la radiodiffusion, à la Loi sur les télécommunications et aux lois connexes.

**Description du secteur d'activité**

Le CRTC réglemente les entreprises de radiodiffusion et les entreprises de télécommunication conformément à la Loi sur la radiodiffusion, à la Loi sur les télécommunications et aux lois connexes.

Relation entre ressources et résultats

Secteur d'activité :	Résultats stratégiques				
	Réglementation des communications dans l'intérêt public	Présence d'une programmation canadienne et d'un contenu canadiens	Industries des communications canadiennes concurrentielles	Accès à une diversité de services de communication de grande qualité	Processus justes, crédibles et efficaces
Total			10,5 \$	12,3 \$	6,9 \$
Allocation budgétaire par résultat stratégique (millions de dollars)	13,2 \$				42,9 \$



# Partie V : Organisation

---





*Rapport trimestriel sur les normes de service de service pour le traitement des demandes en télécommunications, lesquels rapports sont disponibles sur le site web du CRTC*  
(<http://www.crtc.gc.ca/>)

Or, pour s'assurer que ses processus sont justes, crédibles et efficaces, le CRTC prévoit :

- ✓ collaborer avec l'industrie et les groupes d'intérêt public par le truchement du Comité directeur du CRTC sur l'interconnexion (CDCI) et d'autres mécanismes de règlement des différends pour résoudre avec rapidité et efficacité les questions litigieuses;

- ✓ surveiller et adapter les normes de service portant sur le traitement des demandes des entreprises de radiodiffusion et de télécommunication;
- ✓ simplifier les processus pour qu'ils soient plus efficaces et qu'ils réduisent au minimum le fardeau réglementaire;

- ✓ surveiller le respect des obligations réglementaires à mesure que la concurrence s'accroît et veiller à ce que les garanties réglementaires appropriées demeurent en place en l'absence de marchés totalement concurrentiels;

- ✓ améliorer les capacités de communication électronique a) en continuant de travailler à l'initiative du Gouvernement en direct; b) en améliorant le processus de demandes électroniques destiné aux compagnies; c) en améliorant l'accès électronique à nos dossiers publics; d) en fournissant un service électronique de plaintes et d'enquêtes; e) en acceptant les mémoires électroniques déposés à titre d'intervention à un processus public sur le site web à l'adresse <http://www.crtc.gc.ca/>; et f) en améliorant la qualité de l'information mise à la disposition des consommateurs sur notre site web et sur la passerelle d'information pour le consommateur canadien (<http://www.consummerinformation.ca/>);

- ✓ améliorer le service à la population canadienne et s'engager dans la prestation de services axés sur les citoyens en organisant une enquête sur la satisfaction des Canadiens à l'égard des services d'information au public et sur les améliorations qu'ils souhaitent voir apporter en priorité. Nous utiliserons les résultats de l'enquête pour élaborer et mettre en œuvre des plans d'action de manière à bonifier les services offerts à la population canadienne;

- ✓ informer les Canadiens des grandes initiatives dans les secteurs de la radiodiffusion et des télécommunications en publiant des communiqués, en remettant des bulletins d'information aux médias et en prononçant des allocations lors de différentes conférences.

Le Conseil vérifiera régulièrement son rendement en fonction de normes de service spécifiques s'appliquant au traitement des demandes en radiodiffusion et en télécommunications. Les normes de traitement employées ainsi que le degré d'efficacité avec lequel le Conseil a atteint ces normes sont présentés dans le *Rapport trimestriel sur les normes de service pour le traitement des demandes en radiodiffusion* et dans le

protection de la vie privée afin que les besoins des consommateurs en matière d'information et d'accès soient pris en considération;

✓ parachèvement les plans visant à rajuster les tarifs des services de télécommunication d'affaires et de résidence en fonction de la qualité du service fourni par les compagnies de téléphone titulaires afin de s'assurer que les normes de qualité de service sont respectées;

✓ élaborer une stratégie concernant l'expansion du plan de numérotation nord-américain et continuer de surveiller la mise en œuvre des nouveaux indicateurs régionaux, en collaboration avec la Federal Communications Commission des États-Unis et d'autres organismes de réglementation; entamer, dans l'intérêt public, une instance publique sur l'industrie du téléphone payant pour traiter de questions sociales telles que l'accessibilité aux téléphones payants pour les personnes ayant une déficience auditive et la nécessité de téléphones payants;

✓ élaborer et mettre en œuvre une déclaration des droits du consommateur à l'intention des utilisateurs des services de télécommunication.

Le CRTC continuera de surveiller le déploiement des nouvelles technologies et l'impact de la réglementation et de la déréglementation. Il mesurera les progrès réalisés pour faciliter et accroître l'accès des Canadiens à des services de communication novateurs, de grande qualité et abordables en utilisant des indicateurs nationaux et internationaux. Le Conseil communiquera les résultats de ces activités de surveillance aux Canadiens dans son *Rapport sur le rendement* et dans d'autres rapports annuels.

**Résultat stratégique 4 : 6,9 millions de dollars – Total des dépenses prévues pour la période de planification**

**Des processus justes, crédibles et efficaces**

Pour conserver la confiance des Canadiens, le CRTC tiendra des processus qui sont transparents, crédibles, efficaces et conformes à son mandat. Au cours de l'année qui vient, nous poursuivirons nos efforts afin de fournir plus d'informations aux Canadiens et, ainsi, de mieux faciliter une participation efficace à nos processus publics.

Nous laisserons d'ailleurs transparente les valeurs d'intégrité et de qualité que nous préchons. Nos processus et nos produits, c'est-à-dire essentiellement nos décisions, se distingueront de par leur intégrité. Ainsi, les Canadiens qui participeront à nos processus et qui liront nos décisions auront la ferme impression que le Conseil a considéré leur participation à sa juste valeur. Pour ce qui est du respect de la qualité, cette valeur sous-entend que nos activités et nos décisions témoignent de sérieux, de connaissances et de bon sens.

Nous poursuivrons nos efforts en vue de supprimer les obstacles à une saine concurrence, mais nous ne sommes pas sans reconnaître que l'intensification de la concurrence et l'augmentation des pressions financières entraînent souvent la consolidation de l'industrie. En effet, les firmes fusionnent ou achètent d'autres entreprises pour tirer profit des économies d'échelle et faciliter leur accès aux marchés financiers. Dans un contexte économique où seuls les plus forts survivent, la monopolisation demeure une menace constante. Pour ces raisons, le CRTC continuera de réglementer les secteurs où les forces du marché ne permettent pas de satisfaire aux objectifs énoncés dans les lois. À l'aide d'une série d'indicateurs, nous évaluerons dans quelle mesure nous réussirons à promouvoir un régime de concurrence et une solide industrie des communications. Dans le cas du secteur des télécommunications, les résultats figuront dans le *Rapport à la gouverneure en conseil sur l'état de la concurrence dans les marchés des télécommunications au Canada*; dans le cas de la radiodiffusion, ils seront compilés dans le *Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion*. Ces documents peuvent être consultés sur le site web du CRTC (<http://www.crtc.gc.ca/>).

### Résultat stratégique 3 : 12,3 millions de dollars – Total des dépenses prévues pour la période de planification

Accès de la population canadienne à divers services de communication novateurs et de haute qualité, à des prix raisonnables, qui répondent à ses besoins et reflètent ses valeurs

La technologie évolue tellement vite que les possibilités d'innovation et d'accroissement de la productivité sont énormes. En revanche, la situation comporte de sérieux enjeux sur le plan des politiques et des lois. Nous traiterons donc ces questions de manière à tirer profit des technologies innovatrices qui profiteront mieux à l'industrie de la radiodiffusion, à l'industrie des télécommunications et au public canadien. Pour que les Canadiens puissent continuer d'avoir accès à une grande variété de services de communication, le CRTC prévoit :

- ✓ tenir des processus de suivi concernant les cadres de réglementation de plafonnement des prix applicables aux grandes entreprises de télécommunications titulaires;
- ✓ s'assurer que les compagnies de téléphone titulaires répondent à l'objectif du service de base. À cette fin, le CRTC surveillera la mise en œuvre de leurs plans d'amélioration du service, il prendra des mesures correctives dans les cas de non-conformité et il mettra d'autres plans en œuvre, au besoin;
- ✓ adopter des mesures réglementaires portant sur des questions telles que la sécurité des consommateurs (p. ex., les services d'urgence 9-1-1) et la

Résultat stratégique 2 : 10,5 millions de dollars – Total des dépenses prévues pour la période de planification

## Une industrie des communications canadiennes concurrentielle

Dans bon nombre de marchés canadiens, la concurrence a réellement contribué à élargir la gamme de services offerts aux Canadiens. Le CRTC continue de s'attaquer aux défis inhérents à la promotion d'une industrie forte et concurrentielle en conciliant les besoins des titulaires, des concurrents et des consommateurs.

Malgré tout, il reste beaucoup à faire avant qu'une concurrence dynamique et durable ne s'installe dans tous les marchés de télécommunications. Nous relèverons les défis que présente la promotion d'une industrie forte et concurrentielle en créant un contexte ouvert à la concurrence, tout particulièrement dans le marché de la téléphonie locale. Pour ce qui est de l'industrie de la radiodiffusion, le Conseil espère que les petits cablodistributeurs soustraits à l'obligation d'obtenir une licence d'exploitation pourront plus facilement centrer leurs efforts sur le service aux clients et la présentation de nouveaux produits innovateurs.

Pour atteindre ce résultat, le Conseil prévoit :

- ✓ surveiller et modifier les cadres de réglementation afin de favoriser la transition à un contexte concurrentiel dans le marché de la téléphonie locale et d'aborder les questions qui gênent la concurrence;
- ✓ trancher des questions concernant l'utilisation que font les concurrents des services et des installations des titulaires; comme l'instance actuelle portant sur l'accès au réseau numérique propre aux concurrents;
- ✓ traiter les questions concernant l'accès aux droits de passage, au câblage intérieur dans les édifices et aux structures de soutènement (par exemple, le CRTC se penche actuellement sur un régime réglementaire équitable qui permettrait d'offrir aux compagnies de téléphone et de câble l'accès aux immeubles à logements multiples);
- ✓ élaborer une procédure exhaustive en vue de surveiller et d'analyser l'état de la concurrence dans les marchés canadiens des télécommunications;
- ✓ examiner les fusions, les acquisitions et les transferts de propriété dans l'industrie de la radiodiffusion, surveiller leurs répercussions sur la structure de l'industrie et évaluer leur impact sur la diversité des voix dans les collectivités touchées.



- ✓ élaborer, mettre en œuvre et surveiller des politiques de réglementation sur la disponibilité d'émissions canadiennes de qualité ainsi qu'évaluer les effets de telles politiques. Par exemple, le Conseil réalisera de concert avec Téléfilm Canada un projet visant à examiner les questions de disponibilité et d'écoute à l'égard des dramatiques canadiennes. Le projet visera à explorer de nouvelles façons de stimuler la production et l'écoute de dramatiques canadiennes à la télévision;
- ✓ surveiller l'application des politiques de radiodiffusion touchant le contenu canadien, la dualité linguistique, la diversité culturelle et des questions sociales telles que la protection de la vie privée, la violence et les services aux personnes handicapées;
- ✓ évaluer les propositions de nouveaux services de radio et de télévision dans l'optique d'assurer une diversité de services et de renforcer le système canadien de radiodiffusion;
- ✓ surveiller la programmation et les activités financières des entreprises de radiodiffusion pour s'assurer que les entreprises respectent la réglementation et leurs conditions de licence;
- ✓ collaborer avec les représentants de l'industrie de la radiodiffusion pour renforcer l'autoréglementation et la responsabilisation à l'égard de nombreuses questions sociales dont les suivantes : l'élaboration d'un code de l'industrie sur le contenu destiné aux adultes, diverses initiatives concernant la diversité culturelle et l'accès à la programmation pour les personnes ayant une déficience auditive ou visuelle;

✓ travailler avec les Canadiens intéressés et l'industrie de la radiodiffusion pour que le système canadien de radiodiffusion reflète la diversité multiculturelle et multiraciale ainsi que la réalité autochtone du pays.

Fort de l'engagement qu'il a pris, le CRTC continuera de veiller à ce que les Canadiens aient accès à un vaste choix d'émissions qui traduisent la mosaïque culturelle du Canada. Nous utiliserons donc une série d'indicateurs pour évaluer le fruit des efforts que nous avons déployés pour atteindre les objectifs énoncés dans la *Loi sur la radiodiffusion*. Par exemple, nous mesurerons l'augmentation du nombre d'heures d'émissions canadiennes prévues dans les grilles-horaires, l'augmentation de l'écoute des émissions canadiennes, la présence d'émissions multiculturelles, autochtones et d'émissions dans la langue officielle de la minorité, ainsi que l'augmentation de l'investissement dans le développement des talents canadiens. Nous rendrons compte de nos résultats dans le *Rapport sur le rendement* et le *Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion*. Ces documents peuvent être consultés sur le site web du CRTC (<http://www.crtc.gc.ca/>).

Engagement à l'égard des Canadiens : Résultats stratégiques et ressources connexes

Engagement du CRTC à l'égard des Canadiens	Résultats stratégiques	Ressources connexes
Réglementer et surveiller les industries de la radiodiffusion et des télécommunications conformément aux règles générales établies dans la Loi sur la radiodiffusion et dans la Loi sur les télécommunications.	1. Présence d'une programmation et d'un contenu canadiens mettant en valeur les talents créateurs canadiens et reflétant la diversité culturelle, la diversité sociale du Canada, de même que ses dimensions nationale, régionale et communautaire.	2. Une industrie des communications canadiennes concurrentielle.
		3. Accès de la population canadienne à des services de communication divers, novateurs et de haute qualité à des prix raisonnables, qui répondent à ses besoins et reflètent ses valeurs.
		4. Processus justes, crédibles et efficaces.

Résultat stratégique 1 : 13,2 millions de dollars – Total des dépenses prévues pour la période de planification

Présence d'une programmation et d'un contenu canadiens mettant en valeur les talents créateurs canadiens et reflétant la diversité linguistique, la diversité culturelle, les valeurs sociales du Canada, de même que ses dimensions nationale, régionale et communautaire.

La politique de radiodiffusion du Canada est énoncée dans la Loi sur la radiodiffusion. Aux termes de la loi, le CRTC est tenu de réglementer et de surveiller le système canadien de radiodiffusion de manière à atteindre les objectifs de la politique. Afin d'atteindre ces objectifs, le Conseil se doit de promouvoir la créativité des Canadiens, refléter la société canadienne et garantir aux émissions canadiennes une place prédominante sur les ondes en cette ère de mondialisation.

Pour obtenir les résultats escomptés, le CRTC prévoit :



## Partie IV : Plans et priorités par résultat stratégique

---





Dans le cadre de ses processus et de ses services quotidiens, le CRTC traite de dossiers en constante évolution dans le monde des communications, notamment les tarifs des services téléphoniques locaux, la concurrence dans le secteur des téléphones publics payants, l'attribution de licences aux stations de radio et de télévision multiculturelles, l'accès aux services dans la langue officielle de la minorité, autant de questions qui intéressent les Canadiens.

En 2003-2004, le CRTC réalisera une enquête auprès de ses clients afin de connaître le degré de satisfaction des Canadiens à l'égard des services d'information au public ainsi que les améliorations que les Canadiens souhaiteraient que le Conseil apporte en priorité. À la lumière des résultats de l'enquête, le CRTC dressera et mettra en œuvre des plans d'action qui lui permettront de continuer d'améliorer la qualité de services qu'il offre aux Canadiens.

penchera et des recommandations qu'il présentera, le CRTC pourrait se retrouver aux prises avec des défis de taille en ce qui concerne l'état actuel et l'orientation future du système canadien de radiodiffusion. Le Conseil poursuivra sa collaboration avec le Comité permanent et il restera à l'écoute des Canadiens et de leurs représentants élus lors de l'élaboration de son prochain programme de réglementation.

## Accès aux infrastructures

Bien qu'au cours de la dernière décennie, la concurrence se soit intensifiée sur les marchés canadiens des communications, les problèmes d'accès aux infrastructures ont, dans certains cas, empêché la population canadienne de profiter des avantages d'un marché totalement concurrentiel. Le règlement de ces questions, y compris celui de l'accès aux droits de passage, au câblage intérieur dans les édifices et aux structures de soutien, sera encore à l'ordre du jour du Conseil au cours des prochaines années.

Le CRTC continuera d'utiliser divers moyens, dont le recours à son Comité directeur sur l'interconnexion et d'autres mécanismes de règlement des différends, pour faciliter l'élaboration de solutions gagnantes. Le CRTC prévoit que ses efforts porteront fruit, notamment en favorisant l'accès raisonnable et équitable aux infrastructures pour les entreprises de communications, et donc l'accès abordable aux produits et services de communications pour tous les Canadiens.

## Fusions, acquisitions et convergence des médias

Les regroupements d'entreprises au sein de l'industrie et la convergence des médias qui en résulte, ou la propriété commune de la télévision, des journaux et des propriétés Internet, continueront d'influer sur le mode de fonctionnement du CRTC. Ainsi, le CRTC va devoir continuer à relever le défi suivant : assurer aux Canadiens l'accès à une diversité de voix et de choix dans le cadre d'une industrie dynamique et concurrentielle, tout en favorisant des entreprises canadiennes solides susceptibles de soutenir la concurrence mondiale.

## Progrès technologiques

L'avènement de nouvelles technologies et l'accroissement de la mondialisation posent des défis, certes, mais ils nous offrent également la possibilité d'explorer de nouvelles approches réglementaires visant l'atteinte des objectifs socioculturels. Par conséquent, le CRTC surveillera comment ces changements se manifestent dans le secteur des communications canadiennes et il prendra les mesures nécessaires pour promouvoir les technologies émergentes qui sont à la fois profitables aux Canadiens et conformes à la législation afférente.

## Prestation de services axés sur les citoyens

L'Initiative d'amélioration des services mise sur le rendement des services du gouvernement du Canada. Elle repose sur le principe voulant que l'amélioration régulière et mesurable de la satisfaction du client constitue le plus fiable des indicateurs de l'amélioration de la qualité et du rendement d'un service.

Le CRTC est en bonne partie financé au moyen de droits qu'il perçoit auprès des industries des télécommunications et de la radiodiffusion. Le CRTC perçoit des droits aux termes de la *Loi sur les télécommunications* et de la *Loi sur la radiodiffusion* ainsi qu'aux termes des règlements pris en application de ces lois, en l'occurrence le *Règlement de 1995 sur les droits de télécommunication* et le *Règlement de 1997 sur les droits de licence de radiodiffusion*.

Nous avons établi les plans et priorités du CRTC pour 2003-2004 dans un contexte de planification qui tient compte des tendances, des changements et des enjeux qui dominent l'industrie des communications. Voici donc un survol du contexte de planification.

### Conjoncture économique de l'industrie des communications

En 2002, l'effondrement du marché dans les secteurs de la technologie et des télécommunications a profondément secoué l'économie canadienne. La volatilité des titres en bourse et la tendance à la fusion des entreprises ont causé d'énormes difficultés aux compagnies. Confrontées à une baisse de production et à une réduction de la demande, les compagnies avaient moins de latitude pour accroître leur rentabilité. Elles ont dû recourir à des mesures telles que des mises à pied massives et des réductions dans les coûts d'exploitation.

Les faillites et les fusions dans l'industrie des communications représentent des défis importants pour le CRTC puisqu'elles risquent de réduire la concurrence et la disponibilité de services abordables. Le CRTC continuera donc de surveiller l'état de la concurrence et l'abordabilité des services afin de s'assurer que les Canadiens disposent de produits et de services de communications à des prix raisonnables.

Lorsque nous jetons un regard sur l'avenir, nous entrevoyons une croissance future de la productivité au Canada grâce aux efforts que les firmes canadiennes déploient pour s'adapter aux nouvelles technologies et pour les intégrer dans leurs activités. Le climat est plus positif et l'économie semble plus dynamique que l'an dernier.

### Examen de l'industrie de la radiodiffusion

Le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes poursuit l'étude sur l'état du système canadien de la radiodiffusion. Le Comité permanent examine les principaux aspects de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 afin de savoir si celle-ci permet toujours de relever les défis auxquels doivent faire face l'industrie et ses intervenants.

Le Comité permanent a déjà soulevé des questions qui portent notamment sur les voix locales et les services locaux, la place des services communautaires dans le système canadien de radiodiffusion ainsi que les objectifs et les mesures d'intervention de la politique culturelle. Tout dépendant des questions sur lesquelles le Comité permanent se



# Partie III : Survot de la planification

---





Mandat du CRTC

Réglementer et surveiller les industries de la radiodiffusion et des télécommunications conformément aux règles générales établies dans la *Loi sur la radiodiffusion* et dans la *Loi sur les télécommunications*.

Les activités qui produisent des résultats tangibles pour les Canadiens découlent de ce mandat.

Résultats pour les Canadiens

Pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de réglementation, le Conseil se fonde sur quatre grands objectifs stratégiques :

- ✓ Doter le système de radiodiffusion d'un contenu canadien qui favorise le développement des talents de notre pays et qui traduit les valeurs canadiennes, notamment la dualité linguistique et la diversité culturelle.
- ✓ Permettre la concurrence dans tous les domaines des communications.
- ✓ Rendre accessible un large éventail de services de communications innovateurs et de qualité qui répondent aux besoins des consommateurs et qui sont abordables.
- ✓ Employer des processus justes, crédibles et efficaces.

Réglementation dans l'intérêt public

Le Conseil s'acquitter de ses responsabilités sur le plan de la réglementation au moyen de fonctions connexes, par exemple :

- ✓ attribuer, renouveler et modifier les licences des entreprises de radiodiffusion;
  - ✓ élaborer, examiner et mettre en œuvre des politiques de réglementation; assurer le suivi de ces politiques et en évaluer l'incidence;
  - ✓ prendre des décisions au sujet des fusions et des acquisitions touchant l'industrie de la radiodiffusion;
  - ✓ approuver les tarifs utilisés dans l'industrie des télécommunications;
  - ✓ élaborer, mettre en œuvre et améliorer les cadres de réglementation touchant l'industrie des télécommunications;
  - ✓ promouvoir la concurrence et réglementer les secteurs si les forces du marché ne servent pas l'intérêt public;
  - ✓ surveiller l'état de la concurrence;
  - ✓ régler les litiges en matière de concurrence, et ce, en collaboration avec l'industrie.
- Chaque fois que le Conseil entreprend une tâche, il se fait un devoir de concilier les besoins et les attentes des consommateurs canadiens avec ceux de l'industrie des communications qu'il réglemente. Grâce à son rôle en matière de réglementation, le Conseil traite de questions culturelles et socio-économiques qui, directement ou indirectement, bénéficient aux Canadiens.



# Partie II : Raison d'être

---

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

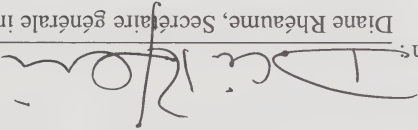
- ✓ Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- ✓ Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.

- ✓ Le document est complet et exact.

- ✓ Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :



Diane Rhéaume, Secrétaire générale intermédiaire

Date :

11 Feb. 2003



Lorsque je trace le bilan de ma première année au CRTC, j'avoue être fier de nos réalisations. Aujourd'hui, nous nous tournons vers les défis de demain et, de ce fait, nous devons nous pencher sur nos plans et priorités pour 2003-2004. Bien entendu, nous poursuivrons nos activités dans le droit fil des politiques énoncées dans la *Loi sur la radiodiffusion* et la *Loi sur les télécommunications*. Nous avons pour mandat de réglementer et de surveiller le système canadien de la radiodiffusion et des télécommunications. Et ce mandat, nous avons toujours à cœur de le remplir de manière à concilier les objectifs culturels et socio-économiques énoncés dans les lois qui nous gouvernent. Nous veillerons également à ce que les lois soient respectées grâce à notre réglementation, à nos décisions et à nos processus.



La radiodiffusion occupe une place fondamentale dans la société canadienne. Aujourd'hui plus que jamais, nous sommes convaincus de la nécessité de maintenir sur nos ondes une présence canadienne distincte qui reflète notre société, y compris nos deux principaux groupes linguistiques, nos communautés autochtones et la richesse de notre structure multiculturelle. Pour y arriver, nous devons pouvoir compter sur une industrie de production d'émissions canadiennes qui est viable et solide. Comme je l'ai déjà déclaré publiquement, nous favoriserons la production et la diffusion de séries dramatiques populaires de qualité qui, en plus d'être de notre cru, sauront traduire la réalité canadienne et faire concurrence aux produits étrangers. J'ai bon espoir que d'ici la fin de mon mandat, les séries dramatiques canadiennes se classeront parmi les dix émissions les plus populaires de la télévision de langue anglaise.

En ce qui concerne les télécommunications, j'ai insisté à maintes reprises sur l'importance d'une concurrence durable et fondée sur les installations dans les marchés locaux. D'ailleurs, le Conseil a déjà mis en œuvre de nombreuses mesures destinées à favoriser l'instauration du libre jeu dans tous les secteurs des télécommunications. Le Conseil poursuivra ses efforts dans la même veine en supprimant les obstacles qui risqueraient de freiner le progrès.

De plus, nous continuerons de surveiller et d'évaluer l'impact de notre réglementation et de nos politiques. Les années 1990 ont été marquées par l'adoption de règlements nouveaux ou modifiés, de politiques, notamment à l'égard de la télévision, de la radio et de la distribution de radiodiffusion et de la détermination des services interurbains. Le Conseil continuera donc d'évaluer l'effet de ces outils de réglementation, tant à court terme qu'à long terme, et il apportera des changements au besoin. Nous continuerons également de recueillir des données sur la radiodiffusion et les télécommunications à l'échelle du pays et nous continuerons de publier des rapports de surveillance annuels concernant les deux secteurs.

Le CRTC joue un rôle fondamental en ce qui concerne le volume de services de communications qui sont offerts aux Canadiens ainsi que la qualité de ces services. Nous sommes conscients de la portée que nos décisions ont sur la structure socio-économique et culturelle du Canada et sur le bien-être des Canadiens. Cette prise de conscience se précise toujours et ne cesse de nous inspirer dans les tâches que nous remplissons au jour le jour pour servir les citoyens de notre pays.

Charles M. Dalfen



Canada

Sheila Copps  
*Sheila Copps*

Les Canadiens et Canadiennes sont de plus en plus fiers de leur culture et de leur diversité et célèbrent notre identité canadienne. Être Canadien ou Canadienne, c'est faire preuve d'ouverture face aux différences et apprécier la richesse culturelle qui accompagne notre diversité.

Les 18 organismes et sociétés d'État qui composent le Patrimoine du Patrimoine canadien oeuvrent à renforcer notre identité et notre sentiment d'appartenance et à faire de notre diversité notre force sur tous les plans, que ce soit au niveau culturel, social, politique ou économique. À l'ère de la mondialisation, les Canadiens et Canadiennes ne peuvent tenir leurs valeurs, leur culture et leur identité pour acquises. Il est donc important d'encourager l'expression de ces valeurs qui nous tiennent à cœur et qui incarnent notre identité. Le Patrimoine du Patrimoine canadien est fier, en collaboration avec ses nombreux partenaires, d'appuyer le travail et le succès de nos artistes, créateurs, athlètes et de tous ceux et celles qui incarnent nos valeurs et apportent leur contribution à la vitalité du pays. Les membres du Patrimoine du Patrimoine canadien nous incitent, par leurs activités, à mieux connaître notre histoire et notre culture. Ils nous aident à mieux exprimer nos valeurs, à mieux nous connaître et à développer des liens entre nous.

Ce rapport présente les stratégies que s'est fixé le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, l'un des membres du Patrimoine du Patrimoine canadien, pour assurer une présence canadienne solide avec un contenu qui reflète les valeurs canadiennes dans la radiodiffusion, de même que la solidité et la compétitivité du secteur des télécommunications. En réglementant et encadrant ces secteurs, le Conseil veille à concilier les besoins des Canadiens et des Canadiennes avec ceux des industries et s'emploie à assurer des processus qui soient justes, équitables et efficaces.

J'espère que ce rapport trouvera un écho auprès de ceux et celles que le Conseil vise à mieux servir, favorisera leur participation et contribuera à leur donner la place qui leur revient dans notre société.





# Partie I : Messages

---





Table des matières	
3	<b>PARTIE I : MESSAGES</b>
5	Message de la ministre
7	Message du président
8	Déclaration de la direction
9	<b>PARTIE II : RAISON D'ÊTRE</b>
11	Le mandat du CRTC et les résultats pour les Canadiens
13	<b>PARTIE III : SURVOL DE LA PLANIFICATION</b>
15	Contexte de la planification
19	<b>PARTIE IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b>
21	Résultats stratégiques, résultats escomptés, activités et ressources connexes
29	<b>PARTIE V : ORGANISATION</b>
31	Résultats stratégiques et secteur d'activité du CRTC
32	Structure de responsabilisation et organigramme
34	Dépenses ministérielles prévues
35	<b>PARTIE VI : ANNEXES</b>
37	Recettes disponibles et non disponibles
40	Coût du programme
41	<b>PARTIE VII : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</b>
43	Personnes-ressources
45	Lois appliquées et règlements connexes

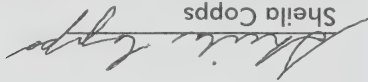


# Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

---

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les  
priorités

Sheila Copps

Ministre du Patrimoine canadien

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

### Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-4  
ISBN 0-660-62215-7





# Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# Canadian Space Agency

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-93  
ISBN: 0-660-62246-7

---

# THE CANADIAN SPACE AGENCY

## 2003-2004 Estimates

### REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Rock", is positioned above a horizontal line.

Allan Rock  
Minister of Industry





# Table of Contents

SECTION 1: Messages .....	2
1.1 Minister's Portfolio Message .....	2
1.2 President's Vision for Space .....	4
1.3 Management Representation .....	5
SECTION 2: Raison d'être .....	6
SECTION 3: Planning Overview .....	7
SECTION 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	10
4.1 Economic Benefits .....	11
4.1.1 Satellite Communications .....	11
4.1.2 Earth & Environment .....	12
4.1.3 Canadian Space Station Program (CSSP) .....	14
4.2 Understanding of the Environment .....	15
4.3 Technological Development and Diffusion .....	17
4.4 Contributions to the Quality of Life .....	18
4.5 World-Class Space Research .....	20
4.6 Social and Educational Benefits for Canadians .....	21
4.7 Promotion and Awareness of the Canadian Space Program .....	22
4.7.1 Public Awareness of the Canadian Space Program .....	22
4.7.2 Modernizing the Management of the Canadian Space Agency .....	23
SECTION 5: Organisation .....	25
SECTION 6: Financial Information .....	26
6.1 CSA Planned Spending .....	26
6.2 CSA Planned Spending by Strategic Outcome .....	27
SECTION 7: Annexes on Financial Information .....	28

# SECTION 1: MESSAGES

## 1.1 MINISTER'S PORTFOLIO MESSAGE

I am proud to report on the measures being taken by the Industry Portfolio to help realize the government's goal of moving Canada into the ranks of the most innovative countries in the world by the year 2010. In today's global economy, innovation is the key to success. Thanks to innovation, we are finding new ways of thinking and better ways of working.

As the Minister responsible for the Industry Portfolio, I was pleased to be part of creating *Canada's Innovation Strategy*, which was launched in February 2002. Throughout the year, Industry Canada and its partners held 34 regional innovation summits and took part in many expert round tables and sectoral meetings. In all, the views of more than 10,000 Canadians were heard. That exciting and productive process culminated at the National Summit on Innovation and Learning, which brought together more than 500 business, government and academic leaders, as well as representatives from non-governmental organizations.

### *Industry Portfolio:*

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada\*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission\*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation\*
- Industry Canada
- Infrastructure Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada\*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

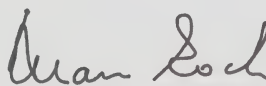
\*Not required to submit a Report on Plans and Priorities.

The Government of Canada is listening to Canadians. During the engagement process many excellent ideas were brought forward and, at the National Summit, were ranked in order of priority. Eighteen items were identified for action over the short term. I want to emphasize, however, that the process being discussed will be fully implemented over a 10-year period and must involve not only the Government of Canada, but all of its partners. Still, we have forged a very good beginning, and I am very encouraged by the positive response of the business and academic communities to the measures taken to date.

The Industry Portfolio's 16 member organizations work in partnership to ensure that Canadians have the support they need to meet the challenges of a rapidly evolving world economy. The cornerstone of all our future activities will be innovation.

It is my great pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* for the Canadian Space Agency, which describes their expected achievements and results over the next three years.

We have made great strides forward in working with Canadians through the engagement process for *Canada's Innovation Strategy*. We connected with businesspeople, academics and private citizens in every region of the country. I am confident that this renewed partnership will flourish over the coming year and that the results of our efforts will mean more and better jobs, a stronger and more dynamic economy, and a better quality of life for all Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Rock", written over a horizontal line.

The Honourable Allan Rock

## 1.2 PRESIDENT'S VISION FOR SPACE

Very few countries are as well suited as Canada to take advantage of space for the benefit of its people. From monitoring our territory and waters to inspiring Canadians to reach for their highest aspirations, the programs of the Canadian Space Agency (CSA) continue to play an increasingly important role in the day-to-day lives of our citizens. Our vision for the future is one where *Canada will expand and apply knowledge of space for the benefit of its citizens, and in doing so, will inspire through excellence.*

This vision speaks to a greater engagement of Canadians in CSA activities - an opening and extension of dialogue and consultation on programs and priorities with an increasing number of stakeholders in industry and academia, as well as federal, provincial and territorial governments. Created in 2002, the CSA Advisory Council, alongside the five Service Line Advisory Groups, will be instrumental in further extending the reach to secure the input of key stakeholders. Canadians will be better informed about the benefits they receive from their investment in the Canadian Space Program. Communications activities will inspire Canadians, thereby strengthening the pride they feel for Canada's achievements in space and improving science literacy among youth and their understanding of the world.

Increased emphasis will be focused on strengthening synergies between federal government departments and agencies, enhancing the capacity for policy development and support for operational programs through the transfer of core space technologies developed under CSA programs. The ultimate outcome will be more effective and more efficient programs and services delivered to Canadian citizens.

Meeting the evolving needs of Canadians means extending the vision to ensure Canada continues to lead in the development of next-generation technologies. Investing in high-risk technology development will continue to build on a long-standing successful model linking government, industry and the university research community, leveraged through international partnerships. This model has proven itself to be the most efficient means of attaining our national objectives to build innovation, expertise and excellence within the constraints of a defined and limited budget.

The measure of this vision's success will be a direct reflection of Canadians' perception of the CSA and its recognition as one of the most outstanding organisations in the country, both in terms of the quality of its people and the programs and services it delivers. Personal excellence will continue to be nurtured, and teamwork will be fostered as a key value within all levels of the CSA. Through the introduction of innovative and modern government-wide management practices, the CSA has set its sights on becoming a leader amongst smaller sized organisations.

There is absolutely no question that the global use of space will grow in the coming decades and Canada intends to be at the forefront of nations using Space for peaceful purposes. Having said that, it must also be pointed out that the Canadian Space Agency has a challenge in balancing the requirements expressed by our stakeholders from Government, from the Research community and from Industry with the agency's current budget allocation. This fact was also noted by the Auditor General of Canada during her recent audit of the Agency. Greater attention will therefore be paid to managing stakeholder expectations in certain areas and to prioritizing the agency's activities while continuing to inspire Canadians.

The CSAs commitment to this vision supports a dynamic Canadian Space Program and will be instrumental in helping Canada become one of the most advanced, connected and innovative nations in the world.

Marc Garneau, President

### 1.3 MANAGEMENT REPRESENTATION

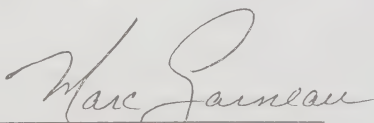
I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Canadian Space Agency. To the best of my knowledge the information in this document:

- Accurately portrays the organization's plans and priorities;
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*;
- Is comprehensive and accurate;
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:

  
\_\_\_\_\_  
Marc Garneau, President

Date:

13 March 03



## SECTION 2: RAISON D'ÊTRE

---

Canada is a vast country bordered by three oceans. The unique vantage point of space allows us to monitor our expansive landmass territories and waters. Canada is endowed with rich natural resources. Space-based technologies and applications help us to manage them properly. Canada is sparsely populated with many remote communities. Satellite communications efficiently link citizens wherever they work and live. Canada has an educated population. The space sector offers opportunities and high-quality jobs contributing to a strong knowledge-based economy.

The CSA vision, "To serve and to inspire Canadians through excellence," provides the framework for the mandate to promote the peaceful use and development of space to meet Canada's social and economic needs and to develop an internationally competitive space industry. The CSA is achieving this mandate by implementing the Canadian Space Program (CSP) in cooperation with other government departments and agencies, industries, and universities, as well as international partners. The CSA is helping to develop a competitive domestic industry, mainly by contracting the development of spacecraft, space systems, and instruments to Canadian firms.

In addition to delivering its own programs, the CSA is responsible for coordinating all federal, civil, space-related policies and programs pertaining to science and technology research, industrial development, and international cooperation.

To learn more about the vision, mission and activities of the Canadian Space Agency, you may refer to the website:

<http://www.space.gc.ca/>

To learn more about the Canadian Space Program, you may refer to the following documents:

[http://www.space.gc.ca/asc/pdf/national\\_paper.PDF](http://www.space.gc.ca/asc/pdf/national_paper.PDF)

[http://www.space.gc.ca/asc/pdf/ASC\\_Br\\_Corpo.pdf](http://www.space.gc.ca/asc/pdf/ASC_Br_Corpo.pdf)

## SECTION 3: PLANNING OVERVIEW

---

Over the planning horizon of this RPP, three key objectives of the CSA will be to (a) define a new CSA strategy; (b) develop a Space Plan for the Government of Canada; and (c) implement the CSA Management Modernization Action Plan while maintaining efficient management of initiatives already approved under the Canadian Space Program.

The new CSA strategy, to be completed in June 2003, will establish strategic objectives and define how the CSA will manage itself and the Canadian Space Program. The development of a Space Plan for the Government of Canada will build on work initiated in 2002 to define a Space Strategy for the Government of Canada. The plan, to be completed before the end of 2004, will define how space products and services can be introduced to enable Federal Government departments and agencies to meet their policy and operational mandates more efficiently.

By bringing back science and advanced Research and Development (R&D) to the forefront of the Canadian Space Program, these strategies and plans will aim to facilitate the generation of new ideas and accelerate their transition to innovative solutions that respond to the needs of Canadians.

The CSA will deliver the above in the context of a very challenging international and national environment.

### **International environment**

Space is now recognised by most industrialised nations as an essential and strategic tool to meet their social, economic and political objectives. Accordingly, many governments across the world are looking for increased consolidation, nurturing and protection of their space capabilities. Our most important space partners, the United States of America (U.S.) and Europe, have both taken strong steps in that direction, including efforts for much closer domestic cooperation and synergies between civilian and defence space programs.

The thrust towards increased integration and autonomy, often supported by domestic procurement policies and restrictive export regulatory regimes, will make it increasingly challenging for Canada to maintain the strong international partnerships it has enjoyed in the past. This situation, along with the severe global downturn in the telecommunications sector, has already had a significant negative impact on the Canadian space industry, which has historically generated almost half of its revenues on foreign markets. The CSA has limited means to support the industry during this difficult period and its analysis suggests decreased revenues and continued layoffs at least through 2003.

There nevertheless remain several international opportunities, and Canada is still regarded as a non-threatening and reliable partner that possesses unique technical and

scientific capabilities to contribute meaningfully to the initiatives of foreign space agencies. In particular, emerging space faring countries in Asia and South America seem to have high potential for future cooperation, although these markets are foreseen to remain limited in the short-term and could be the subject of intense competition in the long-term. It will therefore be of paramount importance for the CSA to continue to work with its stakeholders to ensure that both our research community and industry remain active and competitive vis-à-vis world standards and markets.

### **National environment**

Space is particularly well suited to support short and long-term Canadian objectives, including priorities outlined in the recent Speech from the Throne. From economically monitoring the status and evolution of the environment to providing advanced communication services in remote areas or advancing knowledge in health research, CSA programs play an ever-increasing role in the day-to-day lives of Canadians.

In order to deliver its mandate the CSA relies extensively on industry, which is seen as the most appropriate vehicle for developing, using and commercializing technologies required to meet Canadian needs, whether it be for the purposes of the research community or those of government departments and agencies. The state and viability of our industry will therefore remain a source of great concern for the CSA, at least through 2003.

While trying to minimize the potential negative effects of the international environment briefly described in the previous section, the CSA will nurture conditions to grow the domestic market and expand the utilisation of space products and services in Canada. Through a broad consultation initiated in 2002, particularly amongst federal government departments and agencies, the CSA has identified many promising ideas that could use space to enhance Canada's innovation capacity. Many of these ideas will be further articulated in a Space Plan for the Government of Canada, to be presented for consideration by the government before the end of 2004.

The new CSA strategy will be centred on the advancement of knowledge through leading-edge science; the development of next generation technologies driven by Canadian needs; the early introduction and use of advanced technologies to provide Canadians with new or more effective products and services at an affordable cost; and the commercialization of these products and services by Canadian industry, particularly in foreign markets. Broad policy issues may have to be addressed in developing the CSA Strategy, such as how the Government will organize itself to deliver cross-departmental programs and services.

### **CSA Business Planning and Management**

Contracts for projects involving industry, universities, and specialized research institutes represent a major proportion of the CSAs budget; program management, internal research and development, executive and corporate functions account for the rest. The challenges

set by the development of leading-edge space science and technology, the design of unique space hardware and its on-orbit operation require stringent quality control as well as effective planning and risk management processes.

In the 1990s, before the CSA had stable ongoing funding, the discipline imposed by government requirements for major capital projects made the setting and balancing of priorities relatively simple. However, the Agency's environment has changed, with a trend towards smaller but more numerous projects. In that context, the CSA has two management challenges: to determine relative priorities among competing project proposals, and to monitor and control the costs of several simultaneous projects in order to maximize results.

These challenges call for a review of the CSA Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), which may itself dictate a redefinition of the current CSA service lines structure and adjustments to existing programs. It will also require a closer coordination with the current five-year Risk Assessment and Commitment Control Plan and the key corporate and project planning processes. This renewal, mostly defined in the CSA Management Modernization Action Plan, will be instrumental in developing the new CSA strategy and the many plans that will further articulate it.

Keeping with its objective of being an open and transparent organisation, the CSA will achieve the above in full consultation with its Canadian stakeholders, particularly through the use of the CSA Advisory Council and the five Service Line Advisory Groups. The CSA will also continue to leverage international partnerships to extend the reach and efficiency of its programs.

## SECTION 4: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

The CSAs plans and priorities for the next three Fiscal Years will advance space knowledge and will develop new processes, technologies and terrestrial applications. These activities have been planned with the objective of meeting Canadian needs and will be carried out in support of the development of an internationally competitive Canadian space hardware and service industry. In collaboration with other public organisations, the CSA will contribute to Canada's sustainable socio-economic development by linking Canadians from coast to coast, enhancing the management of our environment and natural resources, and learning how space phenomena affects life on Earth.

The CSA has established seven (7) Strategic Outcomes, which are not mutually exclusive. Hence, a single program, project or activity may be contributing to more than one strategic outcome. The main priorities for each Strategic Outcome are the following:

Strategic Outcome	Main Priorities for 2003-2004
Economic Benefits	Complete RADARSAT-2 development
Understanding of the Environment	Launch and operate SCISAT-1
Technological Development and Diffusion	Award new technology development contracts to enhance the Canadian space industry's competitiveness
Contributions to the Quality of Life	Carry out Canadian experiments in Space Life Sciences
World-Class Space Research	Determine Canada's contribution to international exploration of Mars
Social and Educational Benefits	Improve scientific literacy among Canadian students and educators
Promotion and Awareness of the CSP	Broaden public awareness of the Canadian Space Program Modernize the management of the CSA

The plans and priorities for each strategic outcome are described in detail in the following sections.



## 4.1 ECONOMIC BENEFITS

In order to meet domestic needs with space-based technologies and to develop an internationally competitive industry, the CSA, in cooperation with its partners, has established the following long-term strategy:

- To develop world-class missions, space technologies, and terrestrial applications to maintain Canada's world leadership in its traditional niches (e.g., civilian radar technology for Earth observation, advanced satellite communications services, and space robotics);
- To facilitate the development of commercial applications of space technologies by leveraging federal funding and transferring expertise to the private sector through partnerships with industry; and,
- To encourage the participation of a growing number of firms, particularly small and medium sized enterprises (SMEs), in space-related activities, and thereby, pursuing sustainable industrial regional development.

In 2003-2004, the CSA will spend \$172.7 million, or 56% of its total planned budget, to contribute directly to the generation of economic benefits. This strategic outcome covers three main areas: Satellite Communications, Earth and Environment, and the Canadian Space Station Program.

### 4.1.1 Satellite Communications

Emerging space technologies and broadband applications hold the promise of connecting urban, rural and remote communities, so that every citizen will have access to the information highway. For example the telecommunications satellite, ANIK F2, will be launched in 2003 with an onboard Ka-band multi-media payload, which will demonstrate new capabilities of providing two-way, high-speed satellite services for cheaper and faster delivery of Internet and broadcasting to all parts of Canada.

Satellite Communications is the largest space-sector activity in Canada with sales of more than \$920 million, representing 63% of the total space industry revenues<sup>1</sup>. The Canadian industry aims at responding to globalization challenges by re-deploying itself as a supplier of sub-systems and components for the growing international space-based multi-media and mobile personal communications market. This strategy demands important investment in research and development (R&D) and the CSA supports industry with programs to develop advanced components and sub-systems to join international consortia as suppliers and maintain its competitiveness in its traditional market niches.

---

<sup>1</sup> Characteristics of the Canadian Space Sector, Canadian Space Agency Survey 2000.

The 2003-2004 Plans, with budgeted expenditures of \$33 million, will contribute to achieving the following results:

- The development and space-qualification of an advanced Ka-band multi-media payload scheduled for launch on Anik F2 in October 2003. This program will position Canadian industry on the international market both as a supplier of advanced components and as a service provider for the next generation of satellite communications systems.
- Canada's participation in European Space Agency (ESA) programs allows our industry to access forward-looking studies on new telecommunications services; to develop new technologies, equipment and applications in multi-media, optical inter-satellite and mobile communications; and to demonstrate satellite-based communications services such as interactive communications services for remote communities (e.g., tele-medicine/education networks) and disaster management (e.g., forest fires).

Through the renewal process and development of the new CSA strategy, a set of new programs will be established for 2004-05, when significant funds become available due to the normal change over of projects. The priorities being considered are cost-shared programs with industry for the development of advanced technologies and user applications in satellite communications, and increased participation in future ESA programs to position Canadian companies as suppliers of strategic sub-systems to European satellite builders and international operators.

To learn more about *Satellite Communications* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/satellite/satellite.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/satellite/satellite.asp)

#### **4.1.2 Earth & Environment**

Earth Observation (EO) is the second largest Canadian space-sector activity with annual revenues of \$254 million, representing 18% of the total space industry revenues<sup>2</sup>. It is an innovative, technologically advanced industry capable of developing products and services in demand on world markets. Building on these industrial strengths, the CSA, in collaboration with other government and industry partners, has established a strategy to maintain Canada's world dominance in commercial space-borne radar technologies and promote the use of EO data and applications by governments. These programs will contribute to natural resources management, environmental monitoring, and surveillance and security activities (e.g. natural disasters). The strategy aims at developing an internationally competitive, value-added industry for satellite-based applications.

---

<sup>2</sup> Characteristics of the Canadian Space Sector, Canadian Space Agency Survey 2000.

State of the Canadian Space Sector:

[http://www.space.gc.ca/asc/pdf/state of the canadian space sector 2000.pdf](http://www.space.gc.ca/asc/pdf/state%20of%20the%20canadian%20space%20sector%202000.pdf)

The 2003-2004 Plans, with budgeted expenditures of \$87.9 million, will contribute to achieving the following results:

- The continuation of RADARSAT-1 operations with the same level of high performance for satellite reliability and image production, so as to ensure the supply of data until RADARSAT-2 is launched and commissioned. Contingency plans are being considered to use foreign sensors as backup to RADARSAT-1, in order to continue to meet operational uses until RADARSAT-2 data is available. Ongoing operation of RADARSAT-1 will include using data to monitor changes in ice fields, brought on by global warming and to observe wetlands in selected areas of environmental concern.
- The completion of RADARSAT-2 development will, ensure continuous all-weather, day and night radar coverage of the entire globe for the worldwide remote sensing data market. Equipped with advanced technologies, RADARSAT-2 will be the first commercial radar satellite to offer multi-polarization (an important aid in identifying a wide variety of surface features and targets), to produce images with a resolution of down to three meters, and to access an area of 800 kilometres wide on either side of the sub-satellite track. The original spacecraft design has been modified to include data encryption capabilities in response to security requirements. Key milestones are the completion of spacecraft integration and testing in January 2004, with the launch presently scheduled for March 2004 and the start of operations planned for July 2004. The current RADARSAT-2 launch date is under pressure due to technical and manufacturing problems being encountered by the spacecraft payload and bus subcontractors in their respective Assembly, Integration and Test (AI&T) campaign. Every attempt is being made to maintain the present launch. However, as the situation progresses, the prime contractor continuously updates their spacecraft level AI&T plan, including workaround solutions, to obtain the earliest feasible launch date. Any likely additional costs to the CSA, due to a change in launch date, are being covered by its risk management framework.
- The upgrade of Canada's ground systems to receive and process data from RADARSAT-2 and other new sensors of strategic interest to Canada will be available by the end of 2003-2004.
- The continuation of satellite data application development, technology transfer and demonstration programs (e.g., the Earth Observation and Applications Development, and the pre-competitive R&D programs) to support the growth of Canada's value-added industry.
- The implementation of a Preparatory Program for using and promoting RADARSAT-2 data, including the Canadian Government data allocation valued at \$445 million; this program will generate several Requests for Proposals from industry, pilot and demonstration projects within the government, research opportunities within the university community, and international partnerships opportunities.

- The development of advanced space-borne instruments and user-oriented applications by Canadian companies through the participation of Canada in ESA Programs. As part of the SWIFT mission, Canadian industry will develop a Michelson Doppler Imaging interferometer to measure winds in the stratosphere. ESA is taking the lead in pursuing LIDAR based EO missions: ADM to measure vertical wind profile using UV Doppler LIDAR, WALES for water vapour observation in upper troposphere and lower stratosphere, and a future mission to measure CO<sub>2</sub>. Optech, Passat and MPB Technologies are playing a critical role in the design of new laser instruments. As part of the Earth Watch TerraSar program, EMS Technologies is exploiting the expertise acquired on the RADARSAT program to develop L-band SAR phased array antennas. In the areas of user-oriented application, many Canadian value-added companies and scientific investigators are participating (GMES and Market Development program) in the exploitation of satellite imagery.

To learn more about *Earth and Environment* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/earth/earth.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/earth/earth.asp)

#### **4.1.3 Canadian Space Station Program (CSSP)**

Canada has established itself as a vital partner in international efforts to establish a human presence in space with the development of the Mobile Servicing System<sup>3</sup> (MSS), designed to assemble, service and maintain the International Space Station (ISS). Under the CSSP, the CSA is also responsible for the training and qualification of all astronauts and cosmonauts operating the MSS, for the mission controllers mandated to support robotics operations on orbit and for the provision of an operational support capacity at the John H. Chapman Space Centre in Saint-Hubert, Quebec. In exchange for this contribution, Canada has gained the rights to use up to 2.3% of non-Russian laboratories and crew onboard the ISS. The CSSP has generated a robotics industry with revenues of \$125 million<sup>4</sup> per year.

NASA has made significant progress in the resolution of its budget problems. Funding has been secured to reach the important United States (U.S.) milestone called "U.S. Core Complete," consisting of the full assembly of the truss segment and the four solar arrays of the ISS, as well as the installation of Node 2 (the connecting element to allow the follow-on installation of the European and Japanese modules in the 2004-2006 timeframe). The heads of the space agencies participating in the ISS Program have agreed on a path to significantly grow the crew complement of the ISS from the current three astronauts, beginning in 2006. The CSA sees this development as a very positive

---

<sup>3</sup> The MSS includes Canadarm2 - the Space Station Remote Manipulator System (SSRMS), mounted on a Mobile Base System (MBS) and designed to handle large loads onboard the Station, and the Special Purpose Dexterous Manipulator (SPDM), a second robot designed to perform more delicate tasks.

<sup>4</sup> Characteristics of the Canadian Space Sector, Canadian Space Agency Survey 2000.

State of the Canadian Space Sector:

[http://www.space.gc.ca/asc/pdf/state of the canadian space sector 2000.pdf](http://www.space.gc.ca/asc/pdf/state%20of%20the%20canadian%20space%20sector%202000.pdf)



outcome since it will restore the desired frequency of flight opportunities for Canadian Astronauts and will provide the crew time availability for Canadian scientific experiments and the possible commercial utilization of the ISS.

The CSAs long-term strategy is to maintain Canada's position as a world leader in space robotics by exercising a greater level of responsibilities for MSS Operations and by developing advanced technologies in related areas (e.g., high reliability software, object oriented software, ground control of space robots, artificial vision, advanced real-time simulation, dexterous tools, robotic systems for planetary exploration, on-orbit assembly and servicing). This strategy will ensure the continuation of economic benefits for Canada in the foreseeable future.

The 2003-2004 Plans, with budgeted expenditures of \$51.7 million, will contribute to achieving the following results. However, it should be noted that the CSA will have to deal with the consequences following the tragic loss, on February 1, 2003, of Space Shuttle Columbia and its crew. The CSA is presently evaluating the event's impact for the planned activities.

- The completion of the ground test equipment and beginning testing of the SPDM in preparation for its launch in April 2005 (the 3<sup>rd</sup> element of the MSS).
- The fulfillment of responsibilities for MSS Operations: maintaining MSS hardware and software, performing repair and overhaul work on the MSS, operating MSS training facilities in Canada, planning and operating MSS missions, and commissioning initial operations of the Remote-Multi-Purpose Support Room, directly supporting robotics operations from Saint-Hubert, Quebec.
- The launch of the first experiment to use the Canadian ISS allocation rights during Mission STS 115/12A scheduled for May 2003.
- The promotion of the commercial use of the ISS research laboratory and the proper brand management of the ISS, its logo and its name with the intent of generating revenues.

To learn more about *Canadian Space Station Program* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/human\\_pre/iss/canada.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/human_pre/iss/canada.asp)

## **4.2 UNDERSTANDING OF THE ENVIRONMENT**

The unique scientific data provided by space-based instruments and EO satellites contributes to the understanding, monitoring and prediction of the Earth's environment and climate change, the formulation of policies for emission control of atmospheric pollutants with respect to Canada's international commitments, natural resources enhancement and natural disasters management.

Building on the Canadian scientists' international reputation of excellence, the CSA is pursuing a two-pronged strategy focused on: (i) participation in international missions dedicated to understanding better the dynamics of the atmosphere, monitoring atmospheric pollution and enhancing the prediction capabilities of global climate change, and (ii) Canadian-led small satellite missions addressing specific domestic needs. The scientific instruments are usually conceived by Canadian universities and are built by Canadian industry.

Two major Canadian science instruments are currently orbiting the Earth and collecting new environmental data: MOPITT (Measurements of Pollution in the Troposphere), aboard the NASA Terra satellite is Canada's first major instrument to measure pollution of the Earth's atmosphere from space; and OSIRIS (Optical Spectrograph and Infrared Imaging System) onboard the Sweden Odin satellite, measures the concentration of various gases in the stratosphere, thereby allowing our scientists to make a significant contribution to the understanding of stratospheric ozone depletion processes.

In 2003-2004, \$30.5 million, or 10% of the total planned spending, will contribute to achieving the following results:

- The late Spring 2003 launch and operation of SCISAT-1, the first Canadian-led mission since the early 1970s, to enhance Canada's leadership in stratospheric ozone studies. The satellite will measure numerous trace gases, thin clouds and aerosols in the stratosphere, thereby enabling a more comprehensive understanding of the several chemical processes that play a role in stratospheric ozone depletion.
- The execution of preparatory activities for the launch of NASA's CloudSat mission in Fall 2004 and final delivery of key radar components for the Cloud Profiling Radar; this mission allows Canadian scientists to participate in the study of global climate processes.
- The continued development, in collaboration with ESA, of an instrument called SWIFT (Stratospheric Wind Interferometer for Transport studies) to understand better the global atmospheric circulation; this instrument is scheduled to fly onboard the Japanese Space Agency's Global Change Observation Mission in 2007.
- The study of stratospheric composition and ozone depletion processes at mid-latitudes, through the launch of high-altitude balloon experiments in August 2003, as part of validation campaigns for Canada's OSIRIS instrument onboard Sweden's Odin satellite and SCISAT-1.
- The continued development of a small Canadian scientific satellite, the Enhanced Polar Outflow Probe (e-POP), and six Canadian scientific payloads. The e-POP mission, scheduled for launch in 2005-2006, will probe the upper atmosphere and ionosphere region where solar variability exerts influence on global change in various time scales. The scientific data collected by e-POP will help understand the particle



exchange and energy coupling processes between the Earth's atmosphere and space environment.

- The continuation of satellite data application development and technology transfer through the Government-Related Initiatives program.
- The modernization and upgrade, completed by 2004-2005, of a Canada-wide array of ground-based instruments (known as Geospace Monitoring) to complement and validate a large fleet of international space missions (including e-POP), which will be launched between 2005 and 2015 under the coordinated International Living With a Star (ILWS) Program. The ILWS fleet will simultaneously collect data in the entire Sun-Earth system, from the surface of the Sun to that of the Earth, and in so doing, allow scientists to identify critical links connecting solar variability to global change.
- The development and delivery of new and improved forecasts of space weather conditions affecting power-grids, telecommunications, and low-Earth orbiting satellite (including ISS); this work is performed in collaboration with Natural Resources Canada, the National Research Council of Canada and the University of Alberta.

To learn more about *Understanding of the environment* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/space\\_science/atmospheric/atmospheric.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/space_science/atmospheric/atmospheric.asp)

### 4.3 TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND DIFFUSION

In response to the challenges raised by globalization, the CSA has strategically focused its programs on strengthening the technological base of space firms and positioning them to seize international space mission opportunities, while maintaining a focus on the technologies needed to deliver existing and future Canadian space projects. Considering the modest level of internal resources dedicated to technology development, the CSA has prioritized partnerships with foreign space agencies and firms to acquire expertise, demonstrate Canadian technologies as space-qualified products and services, and improve access to international markets. The CSA will develop a comprehensive Space Technology Plan to define technology thrusts and build roadmaps to help define research priorities.

The 2003-2004 Plans, with budgeted expenditures of \$27.1 million or 8% of the total planned spending, will contribute to achieving the following results:

- The enhancement of the Canadian space industry's competitiveness by awarding new technology development projects to companies following an annual Request for Proposal process. Priority technologies are defined in consultation with industry, and between 25-30 new technology development contracts are awarded annually with industry contribution representing up to 35% of total project costs (based on the level of maturity of technologies). Thus, industry has the opportunity, with government, to co-fund the development of high-risk technologies, critical to penetrating emerging

international markets and meeting the requirements of future space missions. It also supports the early adoption and use by government departments of space technologies in the day-to-day delivery of their mandated operations.

- The development of advanced concepts for future space missions, innovative space technologies, and involvement in international projects by Canadian companies through participation in ESAs General Support and Technology Program. For example, the Harsh Environments Initiative Project develops and demonstrates the use of space technologies for operations in hostile marine, mining and industrial environments.
- The maintenance of in-house technical capabilities by conducting advanced R&D projects that meet the criteria of excellence and relevance in support of the implementation of the CSP.
- The transfer and commercialization of space technologies and their applications to other sectors of the economy to enhance Canadian industrial competitiveness. This is being achieved by managing the CSAs portfolio of patents and intellectual property licenses, by conducting commercialization assessments and marketing plans for technologies developed in-house and through contracts to industry (e.g., namely with the Technology Diffusion Program, which supports potential licensees in assessing business opportunities associated with their space technologies).

To learn more about *Technology Development and Diffusion* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/technology/technology.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/technology/technology.asp)

#### **4.4 CONTRIBUTIONS TO THE QUALITY OF LIFE**

Space-based sciences and technologies are increasingly contributing to making our lives better on Earth. Here are a few examples:

High-speed satellite telecommunications and the Internet are helping doctors diagnose diabetes in patients living in remote communities hundreds of kilometers away from proper medical care. Doctors screen their patients by examining the retinal patterns of a patient's eye through a small high-resolution imaging device. The early diagnosis of diabetes enables community-based preventative medicine and improves the quality of healthcare for Canadians living in remote communities.

The use of space-borne imagery from RADARSAT and other Canadian Earth Observation sensors contributes to the fulfilling of federal department and agency mandates, such as weather forecasting, ice monitoring for marine navigation, and natural resources and disaster management.

The space environment data collected by Canadian instruments is being used by scores of Canadian companies to predict the hazardous effects of space weather. The ability to predict accurately and in a timely manner the eruptions of energy and particles from the

Sun, which can pose threats to power grids, pipelines, communications, and satellite orbits, will reduce the risks posed to these systems and the socio-economic activities they serve.

The Meteorological Service of Canada (MSC/EC) and scientists in Canadian universities are currently developing procedures for the assimilation of data collected by the MOPITT and OSIRIS instruments into atmospheric models to deliver improved air quality forecasts to all Canadians, and to test and enhance the complex Canadian climate model used to predict climate change in response to future greenhouse gas and aerosol emissions scenarios.

In the near future, Canadians will reap benefits arising from its investments in maintaining a human presence in space, in the training of Canadian Astronauts for participation in the construction and operation of the ISS and in the exploitation of the microgravity environment.

In 2003-2004, a budget of \$26.9 million, or 8% of the total planned spending allocated to Space Life Sciences, Microgravity Sciences and to the Astronaut Program, will contribute to achieving the following results. However, it should be noted that the CSA will have to deal with the consequences following the tragic loss, on February 1, 2003, of Space Shuttle Columbia and its crew. The CSA is presently evaluating the event's impact for the planned activities.

- An understanding of how human and other life forms adapt to a weightless environment. Experiments focusing on changes in bone and the nervous systems will be conducted onboard the Space Shuttle and the ISS. Four separate experiments looking at bone loss occurring in microgravity flew on the Columbia Space Shuttle in January 2003 but were unfortunately lost. Not only will such experiments provide key information about why astronauts lose as much bone during one month in microgravity as a postmenopausal woman loses in one year, but they will also provide insights into osteoporosis, a disease affecting millions of Canadians. The Extra-Vehicular Activity Radiation Monitor experiment, launched on the ISS in August 2002, continues to provide information about determining radiation exposure of astronauts during space walks. Originally scheduled in May 2003, the Perceptual-Motor Deficits in Space (PMDIS) experiment during the STS-115/12A mission with Canadian Astronaut Steve MacLean, will look at why astronauts often experience potentially dangerous decreased hand-eye coordination when they first enter the space environment. The Insect Habitat facility will undergo rigorous testing here on Earth in preparation for its launch to the ISS in mid 2005.
- The improvement of medical knowledge, treatments and drugs through experiments using the effects of microgravity, like the Protein Crystal Growth experiment on the Columbia flight that was unfortunately lost. A precise knowledge of protein structures helps design more efficient medication, with fewer side effects. Protein crystal growth has applications in the fight against cancer and diabetes, as well as in research to control antibiotic-resistant bacteria. The development of the Canadian

Biotechnology Facility to enable protein crystals to be grown on ISS is expected to begin in 2004.

- The advancement in the understanding of basic physical, chemical and biotechnology processes in the weightless environment and the improvement of material processing techniques (including proteins, fluid and combustion processes) through the use of the Space Shuttle and eventually, the ISS. The main Microgravity Sciences projects include the development of: the Microgravity Vibration Isolation System, with a flight model to be delivered in 2003 for integration in ESAs Fluid Science Laboratory, and the Microgravity Isolation Mount Base Unit and ISS Furnace, with acceptance reviews scheduled in October 2004.
- With the recent announcement that Canadian Astronaut Dave Williams will take part in the STS-118/13A mission to the ISS scheduled for November 2003, efforts are underway to include a study of cardiovascular adaptation to the space environment.

To learn more about *Contributions to the Quality of Life* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/space\\_science/life\\_sciences/life\\_sciences.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/space_science/life_sciences/life_sciences.asp)  
[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/space\\_science/microgravity/microgravity.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/space_science/microgravity/microgravity.asp)

#### **4.5 WORLD-CLASS SPACE RESEARCH**

Over the years, Canada's space science programs have been founded on international cooperation. This strategy has offered exciting opportunities to the scientific community for participating in international space missions, as well as to Canadian industry for enhancing its technological base. The development of unique scientific instruments has contributed to the formation of Canada's tradition of excellence and to the human quest for knowledge about space and the growing interest in planetary exploration.

In addition, the ISO-9002 certified David Florida Laboratory (DFL), a world-class facility providing environmental testing for the qualification of space hardware, actively contributes to the recognition of Canada's leadership in space research and the development of a competitive domestic space industry. The CSAs strategy is also to market DFL services internationally.

In 2003-2004, a budget of \$26.8 million, or 8% of the total planned spending, will contribute to achieving the following results:

- A better understanding of the universe and the basic physical and chemical make-up of our solar system through the participation of our scientific community in Space Astronomy and Exploration programs. Upcoming key projects include: the development of scientific instruments for participation in NASA's Next Generation Space Telescope (Hubble Telescope replacement recently renamed the James Webb Space Telescope) and the Herschel/Planck missions led by ESA; the development and launch of the Microvariability and Oscillations of Stars (MOST) micro-satellite in the



second quarter of 2003. As well, discussions will continue with potential international partners to collaborate on upcoming robotic missions as part of a Canadian strategy for exploring Mars, which will include benefits for Canada in science and industrial competitiveness

- The operation of the CSAs Thermal Plasma Analyzer on its way to Mars to study the Martian atmosphere in an effort to understand our environment better. This project represents Canada's first interplanetary mission, and participation in this mission anticipates Canadian involvement in future initiatives.
- The provision of world-class environmental space qualification services for the assembly, integration and testing of spacecraft systems and sub-systems supporting both the Canadian space industry and the objectives of the Canadian Space Program, which include RADARSAT-2, MOST, and CLOUDSAT, over the next two fiscal years.
- Increased efforts to market DFL services internationally, which involves the negotiation of a generic "Facilities Use Agreement" to satisfy U.S. technology transfer concerns regarding commercial satellite programs, and hence, facilitate the conclusion of arrangements with U.S. prime contractors for conducting environmental tests at the DFL.
- To undertake facility preparations and test technology development to respond to the qualification requirements of future missions and maintain the DFL's ISO-9002 certification. Much of the DFL's equipment has already exceeded its designed lifetime and should be replaced before damage to flight hardware occurs and to ensure that upcoming space programs can be properly supported by the DFL.

To learn more about *World-Class Space Research* go to:

[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/space\\_science/astronomy/astronomy.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/space_science/astronomy/astronomy.asp)  
[http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa\\_sectors/dfl/dfl.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/csa_sectors/dfl/dfl.asp)

## **4.6 SOCIAL AND EDUCATIONAL BENEFITS FOR CANADIANS**

In support of its vision "*To serve and to inspire Canadians through excellence,*" the CSA is taking advantage of the unique appeal of space to improve scientific literacy among students and educators. Through an integrated and proactive public appearance and outreach strategy, Canadian astronauts, CSA scientists, engineers and program specialists are all contributing to enhancing the awareness of Canada's contribution to leading-edge space science and technology while encouraging youth to pursue careers in science and engineering.

The training of qualified Canadian scientists, engineers and technicians for high technology and space-related industries is also supported through a series of programs jointly delivered with the Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada

and/or the Public Service Commission, as well as new training initiatives (e.g., CSA Fellowship) with industry and academia.

In 2003-2004, a budget of \$2.4 million, or 1% of the total planned spending, will contribute to achieving the following results:

- An increase in educator and student participation in the space-centered learning initiatives of the Youth Awareness and Education Program, which contributes to encouraging youth to pursue careers in the field of science and engineering.
- The enhanced use of targeted and educational space-based materials by not-for-profit and educational institutions, and increased requests for youth-oriented public information campaigns across Canada.
- The promotion of Teach the Teacher training workshop and the development of validated teaching materials, web-based materials and national web casts responding to the needs of educators while expanding interest and inspiring Canadian youth.
- An expanded network of leveraged expertise and partnered initiatives in response to an increasing demand for educational materials and support.
- Regional tours and partnered initiatives with Canadian Space and Science Museums, schools and youth organizations, as supported by awards of the Youth Awareness and Education Grants & Contributions Program.
- The implementation of the new Grant and Contribution programs, in partnership with other federal departments and agencies, to support awareness, research and training in space science and technology.

To learn more about *Social and Educational benefits for Canadians* go to:  
[http://www.space.gc.ca/asc/eng/youth\\_educators/educators/educators.asp](http://www.space.gc.ca/asc/eng/youth_educators/educators/educators.asp)

## **4.7 PROMOTION AND AWARENESS OF THE CANADIAN SPACE PROGRAM**

### **4.7.1 Public Awareness of the Canadian Space Program**

The CSA places great emphasis on building national pride through public awareness initiatives focused on Canadian achievements in space science and technology. Eight in ten Canadians are proud of Canada's achievements in space and believe it is important for Canada to have an active space program and to be involved in the development of



advanced technologies and science related to space<sup>5</sup>. Furthermore, three in four believe Canada should take an active role in future international missions to Mars<sup>6</sup>.

Communications and outreach activities targeting Parliament, key stakeholders and the public will continue to heighten understanding of the benefits of the CSP and of the leveraged partnerships driving collaboration between government, industry, the research community and other space agencies which contribute to the international recognition of Canada as an innovative space science and technology leader.

The 2003-2004 Plans with a budget of \$5.8 million or 2% of the total planned spending, will contribute to increase awareness of the Canadian Space Program by implementing a proactive and balanced communications strategy focusing on important space achievements. The major communications activities are the following. However, it should be noted that the CSA will have to deal with the consequences following the tragic loss, on February 1, 2003, of Space Shuttle Columbia and it's crew. The CSA is presently evaluating the event's impact for the planned activities.

- The Canadian scientific experiments OSTEO-2 and Perceptual-Motor Deficits in Space.
- Astronaut launches with Steve MacLean scheduled for May 2003 and Dave Williams scheduled for November 2003, supporting construction of the International Space Station.
- The launch of SCISAT-1, Canada's first science satellite in thirty years.
- The launch of MOST, Canada's micro-satellite space telescope.
- The launch of Anik F-2, containing a specialised Ka-Band transponder.
- The launch of Radarsat-2 in 2004.

#### **4.7.2 Modernizing the Management of the Canadian Space Agency**

The Canadian Space Agency is fully committed to the objectives of the government-wide Modernization of Comptrollership to ensure efficient and effective delivery of programs and services. The CSA's commitment reflects our leadership and engagement to organisational and professional excellence.

Based on the Capacity Assessment completed in April 2002, the CSA has developed a Management Modernization Action Plan that was approved by the Executive Committee in September 2002. The Treasury Board Secretariat identified the CSAs Action Plan as a

---

<sup>5</sup> Compas National Survey, May 2001

<sup>6</sup> Compas National Survey, January-March 2002

good management tool to support the implementation of Modern Comptrollership and invited the CSA to share its methodology with other departments and agencies.

The CSA is aiming to achieve an overall “*Good Management Practice Level*” against the Capacity Assessment Criteria by early 2004. The main priorities are:

- The development of a new CSA Strategic Plan by June 2003, along with the review of the CSA Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS);
- The development of a performance measurement framework by April 2003 and its full implementation by April 2004;
- The streamlining of the Project Approval and Management Framework by the end of 2003; and,
- The development and initiation of a modular orientation program for new CSA staff in 2003.

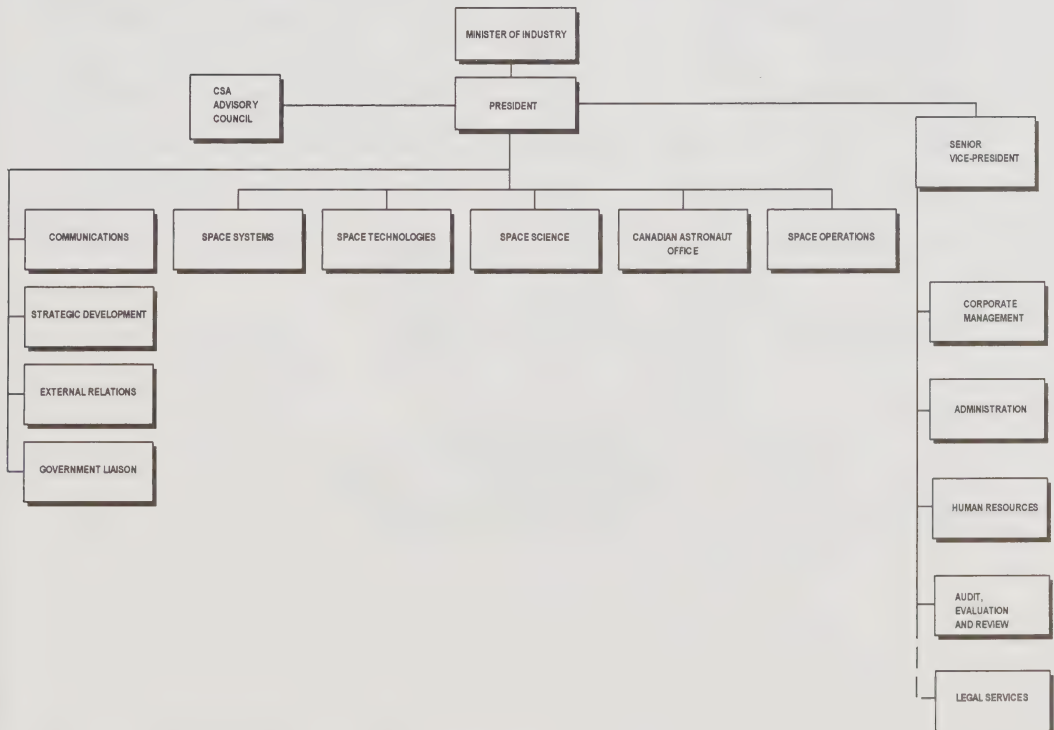
A first internal review of the progress made for the calendar year 2002 indicated measurable improvements. A second review will be conducted in December 2003.

## SECTION 5: ORGANISATION

Reporting to the Minister of Industry, the Chief Executive Officer of the CSA is the President, assisted by the Senior Vice-President. The five core functions and the Executive functions report directly to the President. The five corporate functions report directly to the Senior Vice-President. Legal Services are offered by the Department of Justice to provide counsel to the President, the Senior Vice-President and to members of the Executive Committee.

The CSA works closely with several government departments and agencies, most notably with the Canada Centre for Remote Sensing (CCRS) of Natural Resources Canada, which operates satellite data ground receiving stations in Quebec and Saskatchewan, and the Communications Research Centre (CRC) of Industry Canada, which manages satellite communications programs on behalf of the Agency. The CSA also has close cooperation links with the Department of Foreign Affairs and International Trade, Industry Canada, Environment Canada, Fisheries and Oceans and others.

CANADIAN SPACE AGENCY - JOHN H. CHAPMAN SPACE CENTER / CSA ORGANISATION



## SECTION 6: FINANCIAL INFORMATION

### 6.1 CSA PLANNED SPENDING

#### Planned Spending for the Canadian Space Agency

<b>Business Line:</b> Space Knowledge, Applications and Industry Development				
	Forecast Spending 2002-2003	<b>Planned Spending 2003-2004</b>	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
(\$ millions)				
Budgetary Main Estimates (gross)	335.8	<b>318.7</b>	305.3	305.3
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0.0	<b>0.0</b>	0.0	0.0
Less: Respendable Revenue	0.0	<b>0.0</b>	0.0	0.0
<b>Total Main Estimates</b>	335.8	<b>318.7</b>	305.3	305.3
Adjustments **	(1.4)	<b>4.1</b>	4.1	0.0
<b>Net Planned Spending</b>	334.5 *	<b>322.8</b>	309.4	305.3
Less: Non-Respendable Revenue	0.9	<b>1.7</b>	1.6	1.6
Plus: Cost of Services Received without Charges	3.6	<b>4.1</b>	4.1	4.1
<b>Net Cost of Program</b>	337.2	<b>325.2</b>	311.9	307.8
<b>Full Time Equivalent</b>	528	<b>630</b>	630	630

Nota: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

\* Reflects the best forecast of Total Net Planned Spending to the end of the fiscal year.

\*\*Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Supplementary Estimates and other in-year approved adjustments.

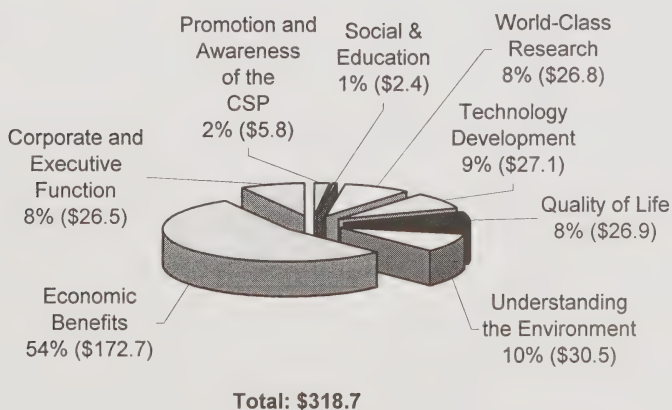
## 6.2 CSA PLANNED SPENDING BY STRATEGIC OUTCOME

The following table presents planned spending by strategic outcome for the CSAs Business Lines over the next three Fiscal Years.

<b>Business Line: Space Knowledge, Applications and Industry Development</b>			
<b>Strategic Outcomes</b>	<b>2003-2004</b>	2004-2005	2005-2006
(\$ millions)			
Economic Benefits	172.7	141.7	141.6
Understanding the Environment	30.5	33.1	30.8
Technology Development	27.1	34.0	37.3
Quality of Life	26.9	27.0	27.3
World-Class Space Research	26.8	35.3	34.2
Social & Education	2.4	3.1	3.1
Promotion and Awareness of the Canadian Space Program	5.8	5.8	5.8
<b>Strategic Outcomes – Sub Total</b>	<b>292.2</b>	280.0	280.1
Corporate and Executive Functions	26.5	25.4	25.2
<b>Total</b>	<b>318.7</b>	305.4	305.3

Nota: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Strategic Outcomes and Business Line for 2003-2004 (\$ millions)



## SECTION 7: ANNEXES ON FINANCIAL INFORMATION

---

- 7.1 Summary of Capital Spending by Program and Business Line
- 7.2 Details on Major Capital Project Spending
- 7.3 Status Report on Major Crown Projects
- 7.4 Summary of Transfer Payments
- 7.5 Details on Transfer Payments Programs
- 7.6 Source of Respendable and Non-Respendable Revenue
- 7.7 Net Cost of Program for the Estimates Year

The annexes are linked to the Canadian Space Agency's web site:

<http://www.space.gc.ca/asc/eng/resources/publications/publications.asp> - parliament







## SECTION 7 : ANNEXES SUR LES RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

7.1	Sommaire des dépenses d'immobilisations, par programme et secteur d'activité
7.2	Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations
7.3	Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
7.4	Sommaire des paiements de transfert
7.5	Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
7.6	Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles
7.7	Coût net du programme pour l'exercice

Les annexes sont accessibles sur le site Web de l'Agence spatiale canadienne : <http://www.space.gc.ca/asc/fr/ressources/publications/publications.asp>

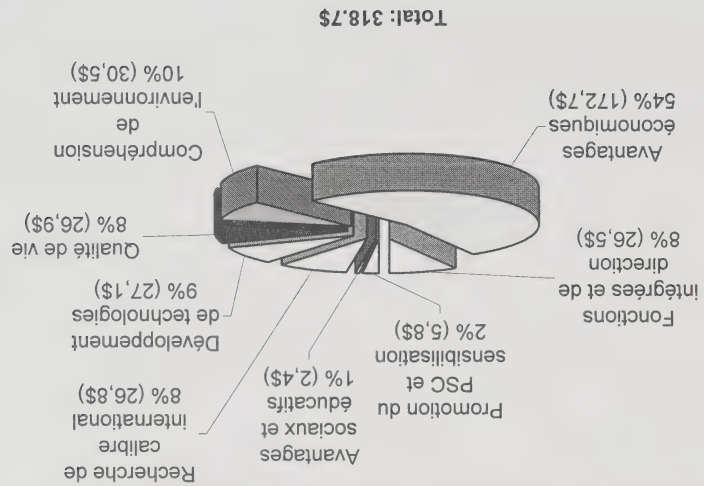
6.2 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ASC PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Le tableau ci-dessous présente les dépenses prévues par résultat stratégique dans le cadre du secteur d'activités de l'ASC pour les trois prochains exercices.

Secteur d'activités Connaissance de l'espace, applications et développement industriel			
Résultats stratégiques	2003-2004	2004-2005	2005-2006
(en millions de dollars)			
Avantages économiques	172,7	141,7	141,6
Compréhension de l'environnement	30,5	33,1	30,8
Développement de technologies	27,1	34,0	37,3
Qualité de vie	26,9	27,0	27,3
Recherche de calibre international	26,8	35,3	34,2
Avantages sociaux et éducatifs	2,4	3,1	3,1
Promotion du Programme spatial canadien et sensibilisation	5,8	5,8	5,8
Résultats stratégiques – Sous-total	292,2	280,0	280,1
Fonctions intégrées et de direction	26,5	25,4	25,2
Total	318,7	305,4	305,3

Note : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Résultats stratégiques et secteur d'activités pour 2003-2004 (en millions de dollars)



SECTION 6 : RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

6.1 DÉPENSES PRÉVUES POUR L'ASC

Dépenses prévues pour l'Agence spatiale canadienne

Secteur d'activités : Connaissance de l'espace, applications et développement industriel				
(en millions de dollars)				
Prévision des dépenses	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
Budgétaire du Budget des dépenses principal (brut)	335,8	318,7	305,3	305,3
Non budgétaire du Budget des dépenses principal (brut)	0,0	0,0	0,0	0,0
Moins : Recettes disponibles	0,0	0,0	0,0	0,0
Budget des dépenses principal total	335,8	318,7	305,3	305,3
Rajustements **	(1,4)	4,1	4,1	0,0
Dépenses prévues nettes	334,5 *	322,8	309,4	305,3
Moins : Recettes non disponibles	0,9	1,7	1,6	1,6
Plus : Coûts des services reçus sans frais	3,6	4,1	4,1	4,1
Coût net du programme	337,2	325,2	311,9	307,8
Équivalent temps plein	528	630	630	630

Note : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent le Budget supplémentaire des dépenses et les autres rajustements approuvés au cours de l'exercice.

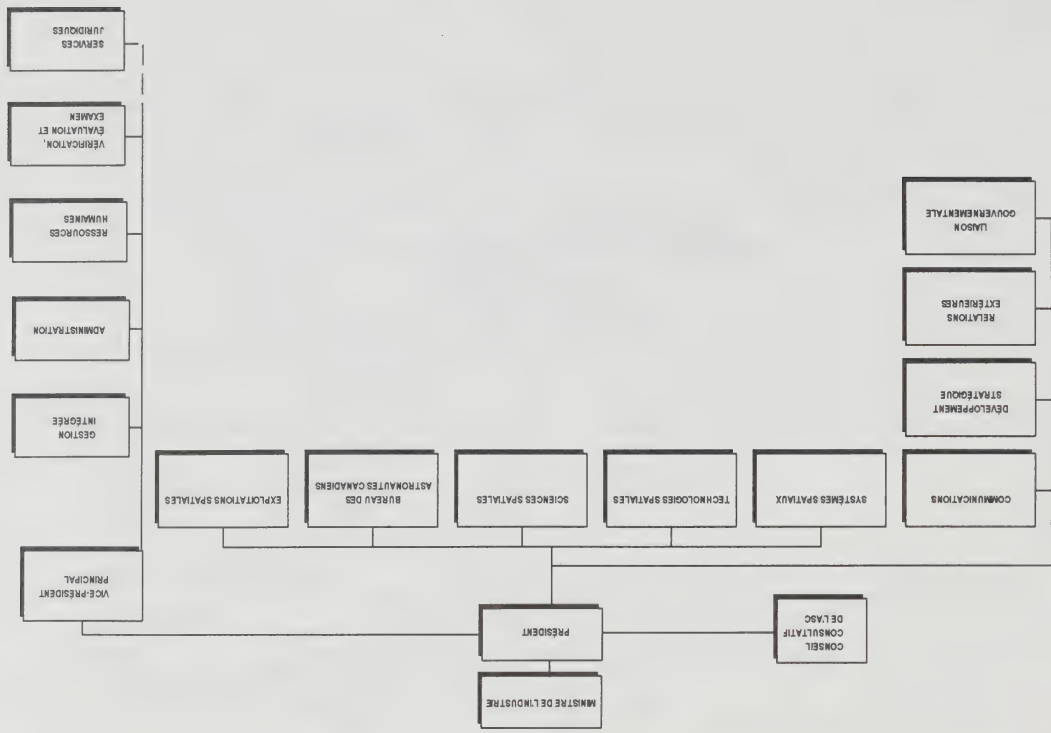


## SECTION 5 : ORGANISATION

Relevant du ministre de l'Industrie, le premier dirigeant de l'ASC est le président, qui est secondé par le vice-président principal. Les cinq fonctions centrales tout comme les fonctions de direction relèvent directement du président. Les cinq fonctions intégrées relèvent directement du vice-président principal. Les Services juridiques sont assurés par le ministère de la Justice et fournissent des avis au président, au vice-président principal ainsi qu'aux membres du Comité exécutif.

L'ASC travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes gouvernementaux, notamment le Centre canadien de télédétection (CCT) de Ressources naturelles Canada, qui exploite des stations terrestres de réception de données-satellite au Québec et en Saskatchewan, ainsi que le Centre de recherches sur les communications (CRC) qui gère des programmes de télécommunications par satellites au nom de l'Agence. L'ASC entretient aussi des relations solides avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Industrie Canada, Environnement Canada, Pêches et Océans Canada et d'autres.

AGENCE SPATIALE CANADIENNE - CENTRE SPATIAL JOHN H. CHAPMAN / ORGANIGRAMME DE L'ASC



- L'élaboration d'un nouveau plan stratégique de l'ASC d'ici juin 2003, ainsi qu'un examen de la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR).
  - La mise au point d'un cadre de mesure du rendement d'ici avril 2003 et sa pleine mise en œuvre d'ici avril 2004.
  - La rationalisation du Cadre d'approbation et de gestion de projet d'ici la fin de 2003.
  - L'élaboration et la mise en route d'un programme d'orientation modulaire pour les nouveaux employés de l'ASC en 2003.
- Il ressort d'un premier examen interne des progrès réalisés au cours de l'année civile 2002 que des améliorations mesurables ont été apportées. On procédera à un deuxième examen en décembre 2003.

En 2003-2004, un budget de 5,8 millions de dollars, soit 2 p. 100 de l'ensemble des dépenses prévues, contribuera à accroître la sensibilisation au Programme spatial canadien grâce à la mise en œuvre d'une stratégie équilibrée et proactive de communication qui met l'accent sur les grandes réalisations spatiales. Les principales activités de communication pour cette période couvrent ce qui suit. Cependant, il faut noter que l'ASC devra composer avec les conséquences qui découlent de la perte tragique de la navette spatiale Columbia et de son équipage le 1er février 2003. L'ASC évalue présentement l'impact de cet événement sur les activités prévues.

- Les expériences scientifiques canadiennes OSTEO-2 et Défis de perception et de motricité dans l'espace.

- La participation des astronautes Steve MacLean prévue en mai 2003 et Dave Williams prévue en novembre 2003 à des missions d'appui à la construction de la Station spatiale internationale.

- Le lancement de SCISAT-1, premier satellite scientifique canadien depuis trente ans.

- Le lancement de MOST, télescope spatial à bord d'un microsatellite canadien.

- Le lancement d'Anik F-2, contenant un transpondeur spécialisé en bande Ka.

- Le lancement de Radarsat-2 en 2004.

#### 4.7.2 Modernisation de la gestion à l'Agence spatiale canadienne

L'Agence spatiale canadienne s'est engagée à respecter les objectifs de modernisation de la fonction de contrôleur entreprise à l'échelle du gouvernement afin d'assurer la prestation efficace et efficiente de ses programmes et services. Cet engagement de l'ASC se répercute sur son leadership et sa volonté d'atteindre l'excellence sur le plan organisationnel et professionnel.

Se fondant sur l'évaluation des capacités réalisée en avril 2002, l'ASC a élaboré un plan d'action pour la modernisation de ses pratiques de gestion que le Comité exécutif a approuvé en septembre 2002. Le Secrétaire du Conseil du Trésor a établi qu'il s'agissait d'un bon outil de gestion pour appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur et il a invité l'ASC à partager ses méthodes avec d'autres ministères et organismes.

L'ASC vise à atteindre d'ici le début de 2004 un niveau global « *de saine gestion* » établi en fonction des critères mis de l'avant dans l'évaluation des capacités. Les grandes priorités sont les suivantes :

- La promotion de l'atelier de formation destiné aux enseignants et la création de matériel d'enseignement valide, de matériel à publier sur le Web et de webdiffusions nationales qui répondront aux besoins des enseignants et serviront à intéresser et à inspirer les jeunes canadiens.

- L'établissement d'un réseau plus large de compétences accrues et d'initiatives de partenariat en réponse à une demande de plus en plus importante de matériels éducatifs et d'encadrement pédagogique.

- Les visites régionales et les initiatives de partenariat entreprises avec les musées canadiens voués à l'espace et aux sciences, les écoles et les organismes de jeunes, appuyées par les prix distribués dans le cadre du Programme de subventions et de contributions destiné à la sensibilisation de la jeunesse et à l'éducation.

- La mise en œuvre de nouveaux programmes de subventions et de contributions, en partenariat avec d'autres ministères et organismes fédéraux, pour appuyer la sensibilisation, la recherche et la formation dans le domaine des sciences et des technologies spatiales.

Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/fr/jeunes\\_educateurs/educateurs/educateurs.asp](http://www.space.gc.ca/asc/fr/jeunes_educateurs/educateurs/educateurs.asp) pour en savoir plus sur les *Avantages sociaux et éducatifs pour les canadiens*.

## 4.7 PROMOTION DU PROGRAMME SPATIAL CANADIEN ET SENSIBILISATION

### 4.7.1 Sensibilisation du public au Programme spatial canadien

L'Agence accorde beaucoup d'importance au renforcement de la fierté nationale par la mise en œuvre d'initiatives de sensibilisation du public aux succès du Canada dans le domaine des sciences et des technologies spatiales. Huit Canadiens sur dix se disent fiers des réalisations du Canada dans l'espace et sont d'avis que le Canada se doit de maintenir un programme spatial actif et de participer au développement des technologies spatiales de pointe de même qu'à l'enrichissement des sciences spatiales<sup>5</sup>. De plus, trois Canadiens sur quatre croient que le Canada devrait contribuer activement aux missions internationales futures vers Mars<sup>6</sup>.

Les activités de communication et de vulgarisation ciblant les membres du Parlement, les principaux intervenants et le grand public continueront de faire mieux comprendre les avantages qui découlent du PSC ainsi que des partenariats qui sous-tendent la collaboration entre le gouvernement, l'industrie, les milieux de recherche et d'autres agences spatiales et qui contribuent à la reconnaissance internationale du Canada comme chef de file innovateur en sciences et en technologies spatiales.

<sup>5</sup> Sondage national Compas, mai 2001

<sup>6</sup> Sondage national Compas, janvier-mars 2002

- Une augmentation de la participation des enseignants et des étudiants aux initiatives d'apprentissage axées sur l'espace et menées par le Programme de sensibilisation de la jeunesse et d'éducation qui contribue à encourager les jeunes à entreprendre une carrière en sciences et en génie.
  - Le recours accru à du matériel éducatif et spatial ciblé par des centres d'éducation et à but non lucratif, et une augmentation de la demande de campagnes d'information publiques s'adressant aux jeunes partout au Canada.
- En 2003-2004, un budget de 2,4 millions de dollars, ou 1 p. 100 du total des dépenses prévues, contribuera à atteindre les résultats suivants :

La formation de scientifiques, d'ingénieurs et de techniciens canadiens capables d'occuper des postes dans les entreprises aérospatiales et de haute technologie est également appuyée par des programmes réalisés en collaboration avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) ou la Commission de la fonction publique, de même que des nouvelles initiatives de formation avec l'industrie et les universités (p. ex., bourses de recherche de l'ASC).

Pour appuyer sa vision « *servir et inspirer les Canadiens par l'excellence* », l'ASC profite de l'attrait unique qu'exerce l'espace pour améliorer les connaissances scientifiques chez les étudiants et les enseignants. Grâce à une stratégie intégrée et proactive d'activités publiques et de vulgarisation, les astronomes canadiens, les scientifiques, les ingénieurs et les spécialistes de programmes de l'ASC contribuent tous à sensibiliser davantage la population à l'apport du Canada aux sciences et technologies spatiales de pointe tout en encourageant les jeunes à s'orienter vers des professions en sciences et en génie.

#### 4.6 AVANTAGES SOCIAUX ET ÉDUCATIFS POUR LES CANADIENS

- pour en savoir plus sur la *Recherche spatiale de calibre international*.
- [http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs\\_asc/ldf/ldf.asp](http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs_asc/ldf/ldf.asp)
- Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs\\_asc/sciences\\_spatiales/astronomie/astronomie.asp](http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs_asc/sciences_spatiales/astronomie/astronomie.asp)
- La préparation des installations et le développement de technologies d'essai pour répondre aux exigences de qualification des missions futures et maintenir la certification ISO-9002 du LDF. Une grande partie de l'équipement du LDF ayant dépassé sa durée utile, il faudrait le remplacer pour éviter que le matériel de vol ne subisse des dommages et faire en sorte que le LDF soit en mesure d'appuyer les programmes spatiaux à venir.
- donc faciliter la conclusion d'ententes avec les entrepreneurs principaux américains sur la conduite d'essais en environnement au LDF.



industrie est en mesure de renforcer sa base technologique. La mise au point d'instruments scientifiques uniques a contribué à façonner la réputation d'excellence du Canada ainsi qu'à favoriser la quête de connaissances sur l'espace et l'exploration planétaire qui suscite de plus en plus d'intérêt.

De plus, le Laboratoire David Florida (LDF), qui a reçu la certification ISO-9002, est un centre de calibre international qui offre des services d'essais en environnement en vue de la qualification de matériel spatial. Il contribue activement à la reconnaissance du leadership canadien en matière de recherche spatiale et au développement, dans notre pays, d'une industrie spatiale concurrentielle. La stratégie de l'ASC vise également à commercialiser les services du LDF à l'échelle internationale.

En 2003-2004, un budget de 26,8 millions de dollars, ou 8 p. 100 du total des dépenses prévues, contribuera à atteindre les résultats suivants :

- Une meilleure compréhension de l'univers et des éléments physiques et chimiques fondamentaux qui composent notre système solaire grâce à la participation de notre collectivité scientifique aux programmes d'astronomie et d'exploration spatiales. Parmi les principaux projets à venir, on compte le développement d'instruments scientifiques destinés au télescope spatial de prochaine génération (NGST pour Next Generation Space Telescope) de la NASA, le successeur du télescope Hubble qui vient d'être renommé Télescope spatial James Webb, et à la mission Herschel/Planck que dirige l'ESA ainsi que la mise au point et le lancement, au cours du deuxième trimestre de 2003, du micro-satellite MOST (Microvariabilité et oscillations des étoiles). Les discussions se poursuivent également avec d'éventuels partenaires internationaux en vue d'une collaboration à des missions futures en robotique dans le cadre de la stratégie canadienne visant l'exploration de Mars, qui apportera au Canada des avantages d'ordre scientifique et au plan de la compétitivité industrielle.

- L'exploitation de l'Analyseur de plasma thermique de l'ASC, en route vers Mars pour étudier l'atmosphère de cette planète, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de notre environnement. Il s'agit de la première mission interplanétaire du Canada, et elle annonce une participation canadienne à d'autres initiatives futures.

- La prestation de services de spatioqualification en environnement de calibre international en vue de l'assemblage, de l'intégration et de l'essai de systèmes et de sous-systèmes d'engins spatiaux. Ces services visent à appuyer, au cours des deux prochains exercices, l'industrie spatiale canadienne et les objectifs du Programme spatial canadien ayant trait aux projets RADARSAT-2, SCISAT-1, MOST et CLOUDSAT.

- Une intensification des efforts visant à commercialiser les services du LDF sur le marché international. On cherche notamment à élaborer une entente générique d'utilisation des installations pour répondre aux préoccupations américaines liées au transfert de technologies dans le cas des programmes de satellites commerciaux, et

d'informar sur l'exposition des astronautes aux rayonnements lors de leurs sorties dans l'espace. Au cours de la mission STS-115/12A, initialement prévue en mai 2003 et à laquelle participera l'astronaute canadien Steve MacLean, l'expérience PMDIS (Perceptual-Motor Deficits in Space) sur les déficits de perception et de motricité dans l'espace, permettra d'examiner pourquoi les astronautes subissent souvent une perte potentiellement dangereuse de coordination œil-main à leur arrivée dans l'espace. Le laboratoire pour insectes (Insect Habitat Facility) subira quant à lui des essais rigoureux ici sur Terre en vue de son lancement à bord de l'ISS au milieu de 2005.

- L'approfondissement des connaissances en médecine, des traitements et des médicaments grâce à la réalisation d'expériences faisant appel aux effets de la microgravité, comme celle sur la croissance de cristaux de protéines au cours du vol de la navette spatiale Columbia qui malheureusement a été perdue. Une connaissance précise de la structure des protéines contribuera à concevoir des médicaments plus efficaces, ayant moins d'effets secondaires. La croissance des cristaux de protéines trouve des applications dans la lutte contre le cancer et le diabète de même que dans la recherche sur les bactéries résistantes aux antibiotiques. On prévoit amorcer en 2004 le développement de l'installation canadienne de biotechnologie destinée à la croissance de cristaux de protéines à bord de l'ISS.

- L'étude plus poussée des processus physiques, chimiques et biotechnologiques fondamentaux en conditions d'impesanteur et le perfectionnement des techniques de traitement des matériaux (incluant les processus liés aux protéines, aux fluides et à la combustion) à bord de la navette et, ultérieurement, à bord de l'ISS. Les principaux projets de sciences en microgravité portent sur le développement du système d'isolation contre les vibrations en microgravité, dont un modèle de vol sera livré en 2003 en vue de son intégration au Laboratoire des sciences des fluides de l'ESA, du socle-suppôt d'isolation contre les vibrations en microgravité et du four de l'ISS, dont les revues de réception sont prévues pour octobre 2004.

- Suite à l'annonce récente de la participation de l'astronaute canadien Dave Williams à la mission STS-118/13A vers l'ISS prévue en novembre 2003, on tente d'inclure au programme de la mission une étude sur l'adaptation cardiovasculaire au milieu spatial.

Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/fr/secteurs\\_asc/sciences\\_spatiales/microgravite.asp](http://www.space.gc.ca/asc/fr/secteurs_asc/sciences_spatiales/microgravite.asp) [http://www.space.gc.ca/asc/fr/secteurs\\_asc/sciences\\_spatiales/sciences\\_vie/sciences\\_vie.asp](http://www.space.gc.ca/asc/fr/secteurs_asc/sciences_spatiales/sciences_vie/sciences_vie.asp) pour en savoir plus sur les *Contributions à la qualité de vie*.

## 4.5 RECHERCHE SPATIALE DE CALIBRE INTERNATIONAL

Au fil des ans, le Canada a misé sur la coopération internationale pour ses programmes de sciences spatiales. Grâce à cette stratégie, notre collectivité scientifique bénéficie de possibilités passionnantes de participer à des missions spatiales internationales, et notre

Le recours à l'imagerie spatiale de RADARSAT et d'autres capteurs canadiens d'observation de la Terre aide les ministères et organismes fédéraux à respecter leur mandat, notamment dans les domaines des prévisions météorologiques, de la surveillance des glaces pour la navigation maritime ainsi que de la gestion des ressources naturelles et des catastrophes.

Nombreuses sont les entreprises qui utilisent les données recueillies par les instruments canadiens sur le milieu spatial pour prévoir les effets néfastes des conditions météorologiques spatiales. Le fait de pouvoir prévoir avec précision et en temps utile les éruptions énergétiques et particulaires du Soleil, qui peuvent constituer une menace pour les réseaux d'électricité, les pipelines, les télécommunications et les satellites en orbite, permettra de réduire les risques pour ces systèmes et les activités socio-économiques qu'ils desservent.

Le Service météorologique du Canada (SMC/EC) et les scientifiques de l'industrie canadienne travaillent actuellement à élaborer des méthodes d'assimilation des données recueillies par les instruments MOPITT et OSIRIS. Ils cherchent à dériver des modèles atmosphériques qui leur permettront d'améliorer les prévisions sur la qualité de l'air de même que de tester et d'affiner le modèle climatique complexe canadien qui est utilisé pour prévoir les changements du climat en fonction de scénarios visant les émissions futures d'aérosols et de gaz à effet de serre.

Dans un avenir proche, les Canadiens récolteront les fruits de leurs investissements dans le maintien d'une présence humaine dans l'espace et l'entraînement des astronautes canadiens en vue de leur participation à la construction et à l'utilisation de l'ISS ainsi qu'à l'exploitation des conditions de microgravité.

En 2003-2004, un budget de 26,9 millions de dollars, soit 8 p. 100 du total des dépenses prévues affectées aux sciences de la vie dans l'espace, aux sciences en microgravité et au Programme des astronautes, contribuera à atteindre les résultats ci-dessous. Cependant, il faut noter que l'ASC devra composer avec les conséquences qui découlent de la perte tragique de la navette spatiale Columbia et de son équipage le 1<sup>er</sup> février 2003. L'ASC évalue présentement l'impact de cet événement sur les activités prévues.

- Une meilleure compréhension de l'adaptation des êtres humains et d'autres formes de vie aux conditions d'impesanteur. Des expériences axées sur les systèmes osseux et nerveux seront menées à bord de la navette spatiale et de l'ISS. Quatre expériences sur la perte osseuse en microgravité qui ont été réalisées lors du vol de la navette spatiale Columbia en janvier 2003 ont malheureusement été perdues. De telles expériences permettront d'apporter des éclaircissements quant à l'origine de la perte osseuse que subissent les astronautes pendant un mois dans des conditions de microgravité, laquelle est aussi importante que celle d'une femme post-ménopausée pendant un an. Elles renseigneront également sur l'ostéoporose, une maladie dont souffrent des millions de Canadiens. L'expérience des dosimètres EVRAM (Extra-Vehicular Activity Radiation Monitor), lancée à bord de l'ISS en août 2002, continue



privées suivant un processus annuel de Demande de propositions. Les technologies à développer en priorité sont définies en consultation avec l'industrie. De 25 à 35 nouveaux marchés sont attribués annuellement, et l'industrie contribue aux coûts totaux des projets dans une proportion pouvant atteindre 35 p. 100, selon le niveau de maturité des technologies. L'industrie, de concert avec le gouvernement, peut ainsi cofinancer le développement des technologies à risques élevés qui permettent de percer les marchés internationaux émergents et de satisfaire aux exigences des futures missions spatiales. Elle appuie aussi l'adoption rapide de technologies spatiales et leur utilisation par les ministères dans la prestation courante de leurs opérations.

- La mise au point de concepts avancés destinés aux futures missions spatiales, le développement de technologies spatiales innovatrices ainsi que la participation d'entreprises canadiennes à des projets menés dans le cadre des activités du Programme général de technologie de soutien de l'ESA. Par exemple, l'Initiative de travail en milieux extrêmes HEI (Harsh Environments Initiative), qui permet la mise au point de technologies spatiales et la démonstration de leur application en milieux marins, miniers et industriels hostiles.

- Le maintien de capacités techniques internes grâce à la réalisation de projets de R-D de pointe qui respectent les critères d'excellence et de pertinence associés à la mise en œuvre du PSC.

- La commercialisation des technologies spatiales et des applications connexes et leur transfert à d'autres secteurs de l'économie pour renforcer la compétitivité industrielle canadienne par le biais de la gestion du portefeuille de brevets et de licences de propriété intellectuelle de l'ASC et grâce à la réalisation d'évaluations et de plans de commercialisation des technologies mises au point à l'intérieur et par voie de marchés attribués à l'industrie (notamment grâce au Programme de diffusion de technologies qui aide les titulaires de licences éventuels à évaluer les occasions d'affaires associées aux technologies spatiales qu'ils ont mises au point).

Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs\\_asc/technologie/technologie.asp](http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs_asc/technologie/technologie.asp) pour en savoir plus sur le *Développement et diffusion des technologies*.

#### 4.4 CONTRIBUTIONS À LA QUALITÉ DE VIE

Les sciences et les technologies spatiales contribuent de plus en plus à améliorer notre quotidien. En voici quelques exemples :

Grâce aux satellites de télécommunications haute vitesse et à l'Internet, les médecins peuvent déceler les cas de diabète dans les collectivités situées à des centaines de kilomètres d'un centre médical approprié. Ils font appel à un petit dispositif d'imagerie à haute résolution pour examiner l'empreinte rétinienne de leurs patients. Le diagnostic précoce du diabète permet de faire de la médecine préventive dans les collectivités et d'améliorer sensiblement la qualité des soins de santé qui sont offerts aux Canadiens vivant dans des régions éloignées.

d'échange de particules et de couplage énergétique entre l'atmosphère de la Terre et l'espace.

- La poursuite du développement d'applications de données-satellite et du transfert de technologies par l'intermédiaire du programme des initiatives connexes du gouvernement.

- La modernisation et la mise à niveau, achevées d'ici 2004-2005, d'un réseau pancanadien d'instruments au sol (Programme de surveillance géospatiale) destiné à compléter et à valider une imposante série de missions spatiales internationales (dont e-POP) qui seront lancées entre 2005 et 2015 dans le cadre du programme de collaboration internationale ILWS (International Living With a Star). La flotte ILWS recueillera simultanément des données dans l'ensemble du système Soleil-Terre, de la surface du Soleil jusqu'à celle de la Terre, et permettra ainsi aux scientifiques de faire des liens essentiels entre la variabilité solaire et les changements planétaires.

- L'élaboration et la livraison de prévisions concernant les conditions météorologiques spatiales qui ont une influence sur les réseaux d'électricité, les télécommunications et les satellites évoluant sur orbite basse (incluant l'ISS). Ces travaux sont réalisés en collaboration avec Ressources naturelles Canada, le Conseil national de recherches du Canada et l'Université de l'Alberta.

Alliez à

[http://www.space.gc.ca/asc/ft/secteurs\\_asc/sciences\\_spatiales/atmospherique.asp](http://www.space.gc.ca/asc/ft/secteurs_asc/sciences_spatiales/atmospherique.asp) pour en savoir plus sur la *Compréhension de l'environnement*.

#### 4.3 DÉVELOPPEMENT ET DIFFUSION DE TECHNOLOGIES

Pour relever les défis que pose la mondialisation, l'ASC a stratégiquement axé ses programmes sur le renforcement de la base technologique des entreprises de l'aérospatiale de manière à ce qu'elles puissent saisir les occasions de missions spatiales qui s'offrent à elles à l'échelle internationale tout en se concentrant sur les technologies nécessaires à l'exécution des projets spatiaux canadiens actuels et futurs. Compte tenu des modestes ressources internes consacrées au développement des technologies, l'ASC a décidé d'accorder la priorité aux partenariats conclus avec des agences spatiales et des entreprises étrangères en vue d'acquiescer des compétences spécialisées, de faire valoir les technologies canadiennes comme des produits et services spatialement adaptés et d'améliorer l'accès aux marchés étrangers. L'ASC va élaborer un plan complet visant les technologies spatiales dans lequel elle définira les axes d'orientation technologique et établira une carte de route qui contribuera à définir les priorités de recherche.

Les plans de 2003-2004, assortis de dépenses budgétées de 27,1 millions de dollars, ou 8 p. 100 du total des dépenses prévues, contribueront à atteindre les résultats suivants :

- L'amélioration de la compétitivité de l'industrie spatiale canadienne grâce à l'attribution de nouveaux projets de développement technologique aux entreprises



Deux instruments canadiens importants sont actuellement en orbite autour de la Terre et recueillent de nouvelles données environnementales. Tout d'abord, MOPITT (Mesure de la pollution dans la troposphère), installé à bord du satellite Terra de la NASA, est le premier instrument canadien d'importance destiné à mesurer la pollution atmosphérique depuis l'espace. Ensuite, OSIRIS (Spectrographe optique avec système imageur dans l'infrarouge), qui se trouve à bord du satellite suédois Odin, mesure la concentration de divers gaz dans la stratosphère et permet ainsi à nos scientifiques de faire une contribution importante à la compréhension des processus d'appauvrissement de la couche d'ozone qui s'opèrent dans la stratosphère.

En 2003-2004, un budget de 30,5 millions de dollars, ou 10 p. 100 du total des dépenses prévues, contribuera à atteindre les résultats suivants :

- Le lancement et l'exploitation, à la fin du printemps 2003, de SCISAT-1, première mission scientifique dirigée par le Canada puis le début des années 70, qui renforcera le leadership canadien en matière d'études sur l'ozone stratosphérique. Le satellite mesurera de nombreux gaz à l'état de trace, des nuages ténués et des aérosols dans la stratosphère, ce qui permettra d'élargir la compréhension de divers processus chimiques jouant un rôle dans l'appauvrissement de la couche d'ozone stratosphérique.

- La mise en œuvre d'activités préparatoires au lancement de la mission CloudSat de la NASA en automne 2004 et la livraison finale d'éléments essentiels pour le radar profiléur de nuage. Cette mission permet à des scientifiques canadiens de participer à l'étude des processus climatiques planétaires.

- La poursuite du développement, en collaboration avec l'ESA, d'un interféromètre des vents stratosphériques pour des études de transport, désigné SWIFT (Stratospheric Wind Interferometer for Transport studies), afin de mieux comprendre la circulation atmosphérique à l'échelle planétaire. Cet instrument devrait être embarqué dans le cadre de la mission GCOM (Global Change Observation Mission) de l'Agence spatiale japonaise en 2007.

- L'étude de la composition de la stratosphère et des processus d'appauvrissement de la couche d'ozone aux latitudes moyennes, par le lâcher d'expériences en ballon à haute altitude, en août 2003, dans le cadre des campagnes de validation de l'instrument canadien OSIRIS à bord du satellite suédois Odin et de SCISAT-1.

- La poursuite du développement d'un petit satellite scientifique canadien, la sonde d'invasion d'air polaire e-POP (Enhanced Polar Outflow Probe), et de six charges utiles canadiennes. La mission e-POP, dont le lancement est prévu en 2005-2006, sondera les régions de la haute atmosphère et de l'ionosphère où la variabilité solaire a une incidence sur les changements planétaires à des échelles de temps diverses. Les données scientifiques recueillies par la sonde contribueront à améliorer les processus

planétaire, assemblage et entretien sur orbite). Cette stratégie permettra d'assurer des avantages économiques pour le Canada dans un avenir prévisible.

Les plans de 2003-2004, assortis de dépenses budgétées de 51,7 millions de dollars, contribueront à atteindre les résultats ci-dessous. Cependant, il faut noter que l'ASC devra composer avec les conséquences qui découlent de la perte tragique de la navette spatiale Columbia et de son équipage le 1er février 2003. L'ASC évalue présentement l'impact de cet événement sur les activités prévues.

- L'achèvement du matériel d'essai au sol et le début des essais du SPD-M en vue de son lancement en avril 2005 (il s'agit du 3<sup>e</sup> élément du MSS).
- L'exécution des obligations à l'égard de l'exploitation du MSS : entretenir le matériel et les logiciels du MSS, effectuer les travaux de réparation et de remise en état du MSS, exploiter les installations d'entraînement MSS au Canada, planifier les missions MSS et les exploiter, et assurer la mise en service initiale du Centre de contrôle multi-fonctions canadien appuyant directement les opérations robotiques à partir de Saint-Hubert, au Québec.

- Le lancement de la première expérience à tirer parti des droits canadiens d'utilisation de l'ISS au cours de la mission STS 115/12A prévue pour mai 2003.
- La promotion de l'utilisation commerciale du laboratoire de recherche qu'est l'ISS et la gestion appropriée de l'image de marque de l'ISS, de son logo et de son nom dans le but de générer des recettes.

Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs\\_asc/presence\\_humaine/iss/canada.asp](http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs_asc/presence_humaine/iss/canada.asp) pour en savoir plus sur le *Programme canadien de la station spatiale*.

## 4.2 COMPRÉHENSION DE L'ENVIRONNEMENT

Les données scientifiques uniques fournies par les instruments spatiaux et les satellites d'observation de la Terre contribuent à la compréhension, à la surveillance et à la prévision des changements environnementaux et climatiques de la Terre, à la formulation de politiques sur le contrôle des émissions de polluants atmosphériques dans le cadre des engagements internationaux du Canada de même qu'à l'amélioration de la gestion des ressources naturelles et des catastrophes.

Tablant sur la réputation d'excellence dont jouissent les scientifiques canadiens à l'échelle internationale, l'ASC poursuit une stratégie à deux volets axée (i) sur la participation à des missions internationales destinées à mieux faire comprendre la dynamique de l'atmosphère, à surveiller la pollution atmosphérique et à améliorer les capacités de prévision des changements climatiques planétaires, et (ii) sur des missions de petits satellites pilotées par le Canada et répondant à des besoins nationaux particuliers. La conception des instruments scientifiques se fait généralement dans les universités canadiennes, mais leur construction est assurée par l'entreprise privée.

plusieurs entreprises canadiennes à valeur ajoutée participent (programmes GMES et de développement de marchés) à l'exploitation de l'imagerie satellitaire.

Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/fr/secteurs\\_asc/terre/terre.asp](http://www.space.gc.ca/asc/fr/secteurs_asc/terre/terre.asp) pour en savoir plus sur *Terre et environnement.*

#### 4.1.3 Programme canadien de la station spatiale (PCSS)

Le Canada a établi sa réputation de partenaire essentiel dans les efforts internationaux visant à instaurer une présence humaine dans l'espace avec le développement du Système d'entretien mobile<sup>3</sup> (MSS) conçu pour assembler, entretenir et réparer la Station spatiale internationale (ISS). Dans le cadre du PCSS, l'ASC est également chargée d'assurer l'entraînement et la qualification de tous les astronautes et cosmonautes appelés à manœuvrer le MSS et les contrôleurs de mission mandataires pour appuyer les opérations robotiques sur orbite ainsi que de fournir un soutien opérationnel au Centre spatial John H. Chapman à Saint-Hubert, au Québec. En échange de cette contribution, le Canada a obtenu des droits lui permettant d'utiliser jusqu'à 2,3 p. 100 des laboratoires et des équipages non russes à bord de l'ISS. Le PCSS a donné lieu à une industrie robotique dont les recettes atteignent les 125 millions de dollars<sup>4</sup> par an.

La NASA a fait d'énormes progrès dans la résolution de ses problèmes de budget. Elle a pu obtenir un financement lui permettant d'atteindre un important jalon pour les États-Unis, désigné « U.S. Core Complete », qui marque l'assemblage complet de la poutrelle et des quatre panneaux solaires de l'ISS, de même que l'installation du Nœud 2 (l'élément de liaison permettant l'installation subséquente des modules européens et japonais au cours de la période 2004-2006). Les dirigeants des agences spatiales participant au programme ISS ont convenu d'augmenter sensiblement l'équipage des trois astronautes actuels de l'ISS à partir de 2006. L'ASC y voit des perspectives très positives : on pourra reprendre la fréquence voulue des occasions de vol offertes aux astronautes canadiens ainsi que libérer du temps d'équipage pour la réalisation d'expériences scientifiques canadiennes et l'utilisation commerciale éventuelle de l'ISS.

La stratégie à long terme de l'ASC consiste à conserver la place de chef de file du Canada dans le domaine de la robotique spatiale et, pour ce faire, à assumer un plus haut niveau de responsabilités associées à l'exploitation du MSS et à développer des technologies de pointe dans des domaines connexes (logiciels de haute fiabilité, logiciels orientés objets, commande au sol de robots spatiaux, vision artificielle, simulation évoluée en temps réel, outils agiles, systèmes robotiques destinés à l'exploration

<sup>3</sup> Le MSS comprend le Canadarm2 – le Télémanipulateur de la station spatiale (SSRMS), monté sur une Base mobile (MBS) et capable de manipuler des charges volumineuses à bord de la station, ainsi que le Manipulateur agile spécialisé (SPDM), un deuxième robot conçu pour réaliser les tâches plus délicates.

<sup>4</sup> Caractéristiques du secteur spatial canadien, sondage mené par l'Agence spatiale canadienne en 2000.



initiale du satellite a été modifiée de manière à intégrer des fonctions de cryptage de données répondant à des exigences de sécurité. Parmi les principaux jalons, on compte l'achèvement de l'intégration du satellite et les essais en janvier 2004, le lancement étant actuellement prévu pour mars 2004 et le début de l'exploitation pour juin de la même année. La date de lancement actuelle de RADARSAT-2 risque quelque peu d'être compromise en raison de problèmes techniques et de fabrication que connaissent les sous-traitants de la charge utile et de la plate-forme dans leur campagne respective d'assemblage, d'intégration et d'essai. Tout est mis en œuvre pour respecter la date prévue actuellement. Toutefois, à mesure que la situation évolue, l'entrepreneur principal met son plan d'intégration, d'assemblage et d'essai à jour, en prévoyant aussi des solutions de rechange, de manière à assurer un lancement le plus tôt possible. Les coûts supplémentaires que devrait éventuellement assumer l'ASC en cas de report de la date de lancement sont couverts par son cadre de gestion des risques.

- La mise à niveau des systèmes terrestres canadiens afin de permettre la réception et le traitement des données transmises par RADARSAT-2 et d'autres nouveaux capteurs offrant un intérêt stratégique pour le Canada. Elle sera assurée d'ici la fin de l'exercice 2003-2004.

- La poursuite des programmes de développement d'applications des données-satellite et de transfert de technologies (Programme de développement des applications d'observation de la Terre et le Programme de R-D préconcurrentielle, par exemple) permettra d'appuyer la croissance de l'industrie canadienne à valeur ajoutée.

- La mise en œuvre d'un programme préparatoire visant à exploiter et promouvoir les données de RADARSAT-2, y compris l'allocation de données du gouvernement du Canada évaluée à 445 millions de dollars. Ce programme donnera lieu à des demandes de propositions de l'industrie, à des projets pilotes et de démonstration au sein du gouvernement, à des occasions de recherche dans les milieux universitaires et à des possibilités de partenariats à l'échelle internationale.

- Le développement, par des entreprises canadiennes, d'instruments spatiaux de pointe et d'applications axées sur les utilisateurs grâce à une participation du Canada aux programmes de l'ESA. Dans le cadre de la mission SWIFT, l'industrie canadienne mettra au point un interféromètre de Michelson à imagerie Doppler pour mesurer les vents dans la stratosphère. L'ESA dirige une série de missions d'observation de la Terre faisant appel au LIDAR : la mission ADM visant la mesure du profil vertical des vents à l'aide d'un LIDAR UV à effet Doppler, la mission WALEs vouée à l'observation de la vapeur d'eau dans la haute troposphère et la basse stratosphère, ainsi qu'une mission future axée sur la mesure du CO<sub>2</sub>. Les firmes Optech, Passat et MPB Technologies jouent un rôle critique dans la conception de nouveaux instruments lasers. Dans le cadre du programme Earth Watch TerraSar, EMS Technologies met à profit les compétences qu'elle a acquises grâce à ses travaux de développement d'antennes en réseau à commande de phase SAR en bande L pour le programme RADARSAT. Dans le domaine des applications axées sur les utilisateurs,

- La poursuite de l'exploitation de RADARSAT-1 au même niveau de haute performance en ce qui concerne la fiabilité du satellite et la production d'images afin d'assurer l'approvisionnement en données jusqu'au lancement et à la mise en service de RADARSAT-2. On envisage des plans de secours visant à recourir à des capteurs étrangers comme relève de RADARSAT-1 afin de continuer à répondre aux besoins opérationnels jusqu'à ce que les données RADARSAT-2 soient disponibles. L'exploitation courante des données de RADARSAT-1 visera notamment à suivre les changements qui s'opèrent dans les champs de glace et qui sont attribuables au réchauffement de la planète ainsi qu'à observer les milieux humides dans certaines régions vulnérables au plan environnemental.

Le secteur de l'observation de la Terre (OT) est le deuxième en importance au sein de l'industrie spatiale canadienne avec des recettes annuelles de 254 millions de dollars, ce qui représente 18 p. 100 de l'ensemble des recettes de l'industrie<sup>2</sup>. Il s'agit d'un secteur novateur à la pointe de la technologie, capable de développer les produits et services en demande sur les marchés mondiaux. Misan sur ces forces industrielles, l'ASC, en collaboration avec d'autres partenaires des secteurs public et privé, a élaboré une stratégie visant à préserver la prédominance du Canada sur le marché mondial des technologies spatiales radar et à promouvoir l'exploitation des données et des applications en observation de la Terre par les gouvernements. Ces programmes contribueront à améliorer la gestion des ressources naturelles, le suivi de l'environnement ainsi que les activités de surveillance et de sécurité (en cas de catastrophes naturelles, par exemple). Cette stratégie vise à développer une industrie à valeur ajoutée concurrentielle sur la scène internationale pour les applications faisant appel aux satellites.

Allez à [http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs\\_asc/satellites/satellites.asp](http://www.space.gc.ca/asc/tr/secteurs_asc/satellites/satellites.asp) pour en savoir plus sur les *Télécommunications par satellites*.



Les télécommunications par satellites représentent le plus gros secteur d'activités spatiales au Canada. Ses ventes atteignent plus de 920 millions de dollars, ce qui représente 63 p. 100 de l'ensemble des recettes de l'industrie aérospatiale<sup>1</sup>. L'industrie canadienne veut réagir aux défis posés par la mondialisation en se restructurant comme fournisseur de sous-systèmes et de composants pour répondre à la demande internationale croissante en services multimédias et en communications mobiles personnelles par satellites. Cette stratégie exige que l'on consente des investissements importants dans la R-D. L'ASC appuie l'industrie avec des programmes visant à mettre au point des composants et des sous-systèmes de haute technologie, pour qu'elle puisse joindre les rangs des consortiums internationaux en tant que fournisseur et conserver sa compétitivité dans ses créneaux traditionnels.

Les plans de 2003-2004, assortis de dépenses budgétées de 33 millions de dollars, contribueront à atteindre les résultats suivants :

- La mise au point et la spatioqualification d'une charge utile multimédia perfectionnée en bande Ka, dont le lancement est prévu à bord d'Anik F2 en octobre 2003, afin de positionner l'industrie canadienne sur le marché international comme fournisseur de composants de pointe et comme fournisseur de services de satellites de télécommunications de prochaine génération.

- La participation du Canada aux programmes de l'Agence spatiale européenne (ESA) qui donne à notre industrie la possibilité d'accéder à des études prospectives sur les nouveaux services de télécommunications, de développer de nouvelles technologies et applications ainsi que des matériels dans le domaine des communications multimédias, optiques interstellaires et du service mobile, et de faire la démonstration de services de télécommunications par satellites, notamment de nouveaux services interactifs destinés aux collectivités éloignées (réseaux de télé-médecine et de télé-enseignement, par exemple) et à la gestion des catastrophes (feux de forêts, par exemple).

Grâce au processus de restructuration et à l'élaboration de sa nouvelle stratégie, l'ASC mettra sur pied un ensemble de nouveaux programmes en 2004-2005 lorsque d'importants fonds se libéreront à travers le renouvellement normal des projets. Au nombre des priorités envisagées, il convient de mentionner la mise en œuvre de programmes à coûts partagés avec l'industrie visant le développement de technologies et d'applications pour les utilisateurs des satellites de télécommunications ainsi qu'une participation accrue à de futurs programmes de l'ESA afin de positionner les entreprises canadiennes en tant que fournisseurs de sous-systèmes stratégiques destinés aux constructeurs de satellites européens (Alcatel et Astrium, par exemple) et aux exploitants internationaux (Intelsat, Inmarsat et Astra).

<sup>1</sup> Caractéristiques du secteur spatial canadien, sondage mené par l'Agence spatiale canadienne en 2000.  
 État du secteur spatial canadien : [http://www.space.gc.ca/ascc/pdf/Etat\\_du\\_secteur\\_spatial\\_canadien\\_2000.pdf](http://www.space.gc.ca/ascc/pdf/Etat_du_secteur_spatial_canadien_2000.pdf)

Les plans et les priorités associés à chaque résultat stratégique sont décrits en détail dans les sections qui suivent.

## 4.1 AVANTAGES ÉCONOMIQUES

Afin de répondre aux besoins nationaux en faisant appel aux technologies spatiales et de mettre sur pied une industrie concurrentielle à l'échelle internationale, l'Agence a établi, en collaboration avec ses partenaires, la stratégie à long terme suivante :

- développer des missions de calibre international ainsi que des technologies spatiales et leurs applications terrestres afin de préserver le leadership mondial du Canada dans ses créneaux de prédilection (technologie radar civil appliquée à l'observation de la Terre, services de pointe en télécommunications par satellites et robotique spatiale);
- faciliter le développement d'applications commerciales des technologies spatiales et à cette fin, maximiser la portée des investissements du gouvernement fédéral et transférer les compétences au secteur privé par l'intermédiaire de partenariats avec l'industrie;
- encourager la participation d'un plus grand nombre d'entreprises, surtout les petites et moyennes entreprises (PME), aux activités spatiales et assurer ainsi le développement industriel durable des régions.

En 2003-2004, l'ASC dépensera 172,7 millions de dollars, soit 56 p. 100 de son budget total prévu, qui contribueront directement à générer des avantages économiques. Ce résultat stratégique s'articule autour de trois grands secteurs : Télécommunications par satellites, Terre et environnement, et Programme canadien de la station spatiale.

### 4.1.1 Télécommunications par satellites

Les nouvelles technologies spatiales et les applications en bande large offrent la perspective de relier les collectivités urbaines, rurales et éloignées et de donner ainsi à chaque citoyen un accès à l'autoroute de l'information. Par exemple, le satellite de télécommunications ANIK F2 sera lancé en 2003 et transportera à son bord une charge utile multimédia en bande Ka qui assurera la prestation de nouveaux services satellite Internet et de télédiffusion bidirectionnels haute vitesse, plus rapides et moins chers, à toutes les régions du Canada.

## SECTION 4 : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les plans et priorités de l'ASC visant les trois prochains exercices permettront de faire progresser les connaissances sur l'espace et de développer de nouveaux procédés ainsi que de nouvelles technologies et applications terrestres. Ces activités qui répondent aux besoins des Canadiens, seront mises en œuvre de manière à appuyer le développement d'une industrie canadienne de services et de matériels spatiaux concurrentielle à l'échelle internationale. En collaboration avec d'autres organismes publics, l'ASC contribuera à assurer le développement socio-économique durable du Canada en reliant entre eux les Canadiens d'un océan à l'autre, en renforçant la gestion de notre environnement et de nos ressources naturelles et en apprenant dans quelle mesure les phénomènes spatiaux ont une incidence sur la vie sur Terre.

L'ASC a défini sept (7) résultats stratégiques qui ne s'excluent pas mutuellement. En effet, un programme, un projet ou une activité peut contribuer à l'atteinte de plus d'un résultat stratégique. Les grandes priorités associées à chaque résultat stratégique sont les suivantes :

Résultat stratégique	Grandes priorités pour 2003-2004
Avantages économiques	Achever le développement de RADARSAT-2
Compréhension de l'environnement	Lancer et exploiter SCISAT-1
Développement et diffusion de technologies	Attribuer de nouveaux marchés de développement technologique pour renforcer la compétitivité de l'industrie spatiale canadienne
Contributions à la qualité de vie	Réaliser des expériences canadiennes en sciences de la vie dans l'espace
Recherche spatiale de calibre international	Définir la contribution du Canada à l'exploration internationale de Mars
Avantages sociaux et éducatifs	Améliorer les connaissances scientifiques des élèves et enseignants canadiens
Promotion du PSC et sensibilisation	Sensibiliser davantage la population au Programme spatial canadien Moderniser la gestion à l'ASC

par l'industrie canadienne, particulièrement sur les marchés étrangers. Des questions d'orientation plus larges pourront être abordées dans l'élaboration de la stratégie de l'ASC, notamment la démarche que le gouvernement adoptera pour s'organiser dans la prestation des programmes et services interministériels.

## Planification et gestion des activités à l'ASC

Les marchés de projets faisant appel à l'industrie, aux universités et aux instituts de recherche spécialisés représentent une grande partie du budget de l'ASC, le reste étant consacré à la gestion de programmes, à la recherche et au développement interne ainsi qu'aux fonctions intégrées et de direction. Les défis posés par le développement de sciences et de technologies spatiales de pointe, la conception de matériel spatial unique et son exploitation sur orbite nécessitent des contrôles de qualité stricts de même que des processus efficaces de planification et de gestion des risques.

Dans les années 90, avant que l'ASC ne dispose d'un financement permanent stable, la discipline imposée par les exigences gouvernementales visant les grands projets d'immobilisations rendait relativement simples la fixation et l'équilibrage des priorités. Le contexte opérationnel de l'Agence a toutefois changé, puisque celle-ci a désormais plutôt tendance à entreprendre des projets d'envergure moindre, mais plus nombreux. L'ASC doit donc relever deux défis de gestion : établir les priorités relatives entre des propositions de projet concurrentielles, et surveiller et contrôler les coûts de plusieurs projets simultanés afin d'optimiser les résultats.

Ces défis appellent un examen de la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), lequel pourrait amener à redéfinir la structure actuelle des secteurs de services et à apporter des modifications aux programmes existants. Il nécessitera également une coordination plus étroite avec le plan quinquennal actuel d'évaluation des risques et de contrôle des engagements ainsi qu'avec les principaux processus de planification générale et de projets. Cette restructuration, définie en grande partie dans le plan d'action pour la modernisation des pratiques de gestion à l'ASC, jouera un rôle décisif dans l'élaboration de la nouvelle stratégie et des nombreux plans autour desquels cette stratégie s'articulera.

Conformément à ses objectifs de transparence et d'ouverture, l'ASC s'acquittera de ces tâches en consultant ses intervenants canadiens, notamment par l'intermédiaire de son Conseil consultatif et des cinq groupes consultatifs des secteurs de services. L'ASC continuera également à mettre à profit ses partenariats internationaux afin d'augmenter la portée et l'efficacité de ses programmes.



difficile et, d'après son analyse, les recettes devraient continuer à diminuer et les mises à pied se poursuivre pendant au moins toute l'année 2003.

Il reste toutefois diverses possibilités à l'échelle internationale, et le Canada est toujours considéré comme un partenaire fiable et non menaçant, doté de capacités techniques et scientifiques uniques lui permettant de contribuer utilement aux initiatives menées par des agences spatiales étrangères. Plus particulièrement, les nouveaux pays de compétence spatiale en Asie et en Amérique du Sud semblent offrir des perspectives très intéressantes de coopération future, même si l'on prévoit que ces marchés resteront limités à court terme et pourraient faire l'objet d'une vive concurrence à long terme. Il est donc essentiel que le Canada continue à travailler avec ses intervenants pour assurer le maintien des activités de ses milieux de recherche et de son industrie ainsi que leur compétitivité par rapport aux normes et aux marchés mondiaux.

## Contexte national

Le domaine spatial se prête particulièrement bien à l'appui des objectifs à court et à long terme du Canada, notamment des priorités fixées dans le dernier discours du Trône. Qu'il s'agisse d'assurer une surveillance économique de l'état et de l'évolution de l'environnement ou de fournir des services perfectionnés de télécommunications aux régions éloignées, ou encore de faire avancer les connaissances en recherche médicale, les programmes de l'ASC jouent un rôle de plus en plus important dans la vie quotidienne des Canadiens.

Pour réaliser son mandat, l'ASC mise beaucoup sur l'industrie qu'elle considère comme le meilleur vecteur de développement, d'exploitation et de commercialisation des technologies requises pour répondre aux besoins des Canadiens, que ce soit dans le cadre des milieux de recherche ou des ministères et organismes gouvernementaux. L'état et la viabilité de notre industrie resteront donc un important sujet de préoccupation pour l'ASC, du moins tout au long de 2003.

Tout en essayant de réduire le plus possible les effets négatifs que pourrait avoir le contexte international décrit à la section précédente, l'ASC veillera à entretenir des conditions propices à la croissance du marché national et à une utilisation plus large des produits et services spatiaux au Canada. Dans le cadre d'une vaste campagne de consultation amorcée en 2002 et menée notamment auprès des ministères et organismes fédéraux, l'Agence a dégagé de nombreuses idées prometteuses faisant appel à l'espace pour renforcer la capacité d'innovation du Canada. L'ASC poussera plus avant bon nombre de ces idées afin de les concrétiser en un plan spatial pour le gouvernement du Canada. Ce plan sera présenté au gouvernement avant la fin de 2004.

La nouvelle stratégie du Canada sera axée sur l'avancement des connaissances par le biais d'une recherche scientifique de pointe, le développement de technologies de nouvelle génération basé sur les besoins des Canadiens, l'introduction et l'utilisation rapides de techniques de pointe afin de fournir à la population des produits et services neufs ou améliorés à un coût abordable et la commercialisation de ces produits et services



## SECTION 3 : SURVOL DE LA PLANIFICATION

Trois grands objectifs se dressent à l'horizon de planification visé par le présent RPP : (a) définir une nouvelle stratégie pour l'ASC, (b) élaborer un plan spatial pour le gouvernement du Canada et (c) mettre en œuvre le plan d'action pour la modernisation des pratiques de gestion à l'ASC tout en assurant une gestion efficace des initiatives déjà approuvées dans le cadre du Programme spatial canadien.

Dans sa nouvelle stratégie, qui devrait être arrêtée en juin 2003, l'ASC fixera ses objectifs stratégiques et définira les moyens qu'elle adoptera pour assurer sa propre gestion ainsi que celle du Programme spatial canadien. Elle élaborera un plan spatial pour le gouvernement du Canada en se fondant sur les travaux qui ont été amorcés en 2002 afin de définir une stratégie spatiale pour le gouvernement du Canada. Le plan, qui devrait être formulé avant la fin de 2004, précisera comment les ministères et organismes fédéraux pourront intégrer les produits et services spatiaux à leurs activités pour réaliser plus efficacement leur mandat sur le plan des orientations et sur le plan opérationnel.

En ramenant les sciences et la recherche-développement (R-D) de pointe à l'avant-scène du Programme spatial canadien, ces stratégies et plans viseront à faciliter la création de nouvelles idées et à accélérer l'adoption de solutions innovatrices qui répondront aux besoins des Canadiens.

L'ASC assumera ces fonctions dans un contexte international et national extrêmement stimulant.

### Contexte international

La plupart des pays industrialisés reconnaissent actuellement que l'espace représente un outil stratégique et essentiel pour atteindre leurs objectifs sociaux, économiques et politiques. C'est pourquoi, de nombreux gouvernements de par le monde cherchent de plus en plus à regrouper, à entretenir et à protéger leurs compétences spatiales. Nos partenaires les plus importants dans le domaine spatial, les États-Unis d'Amérique (É.-U.) et l'Europe, se sont tous deux fermement engagés dans cette direction et ont notamment tenté d'en arriver à une coopération plus étroite et à une meilleure synergie à l'échelle nationale entre les programmes spatiaux civils et militaires.

La tendance vers une intégration et une autonomie plus grandes, souvent appuyées par les politiques nationales d'acquisitions et une réglementation restrictive en matière d'exportations, fera que le Canada éprouvera de plus en plus de difficultés à maintenir les partenariats solides qu'il a entretenus à l'échelle internationale dans le passé. Cette situation, jumelée au repli important que connaît le secteur des télécommunications partout dans le monde, a déjà eu une incidence très néfaste sur l'industrie spatiale canadienne, qui génère depuis toujours près de la moitié de ses recettes sur les marchés étrangers. L'ASC dispose de moyens limités pour appuyer l'industrie en cette période

## SECTION 2 : RAISON D'ÊTRE

Le Canada est un vaste territoire bordé par trois océans. Nous pouvons surveiller notre énorme masse continentale ainsi que nos plans d'eau depuis la position unique que nous offre l'espace. Le Canada est doté de richesses naturelles. Les technologies spatiales et leurs applications nous aident à les gérer adéquatement. Le Canada a une population clairsemée comprenant de nombreuses collectivités éloignées. Les télécommunications par satellites relient efficacement entre eux les citoyens, quel que soit leur lieu de résidence ou de travail. Le Canada peut compter sur une population instruite. Le secteur spatial offre des possibilités et des emplois de haute qualité contribuant à une économie du savoir aux fondements solides.

La vision de l'ASC, « servir et inspirer les Canadiens par l'excellence », fournit le cadre de réalisation du mandat de l'Agence qui est de promouvoir l'utilisation et le développement pacifiques de l'espace pour répondre aux besoins sociaux et économiques du Canada, et de développer une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale. L'ASC s'acquitte de son mandat en collaboration avec d'autres ministères et organismes du gouvernement, ainsi qu'avec le secteur privé, le milieu universitaire et des partenaires internationaux à la mise en œuvre du Programme spatial canadien (PSC). L'ASC contribue au développement d'une industrie nationale concurrentielle en sous-traitant à des entreprises canadiennes la mise au point d'instruments, de systèmes et d'engins spatiaux.

En plus de mettre en œuvre ses propres programmes, l'ASC est chargée de coordonner les politiques et programmes civils du gouvernement fédéral associés à la recherche scientifique et technologique, au développement industriel et à la coopération internationale dans le domaine spatial.

On pourra trouver de plus amples renseignements sur la vision, la mission et les activités de l'Agence spatiale canadienne à l'adresse suivante :

<http://www.space.gc.ca/>

Pour en apprendre davantage sur le Programme spatial canadien, on pourra consulter les documents suivants :

[http://www.space.gc.ca/asc/pdf/national\\_paper\\_f.PDF](http://www.space.gc.ca/asc/pdf/national_paper_f.PDF)

[http://www.space.gc.ca/asc/pdf/ASC\\_Br\\_Corpo\\_f.pdf](http://www.space.gc.ca/asc/pdf/ASC_Br_Corpo_f.pdf)

### 1.3 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

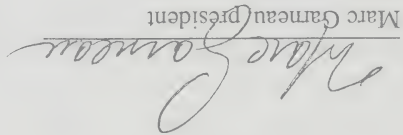
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2003-2004 de l'Agence spatiale canadienne. À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'Agence;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport 2003-2004 sur les plans et les priorités*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :

  
Marc Garneau (président)

Date :

13 mars 03

## 1.2 VISION DU PRÉSIDENT SUR L'ESPACE

Très peu de pays sont aussi bien placés que le Canada pour mettre l'espace au service de leur population. Qu'il s'agisse de surveiller notre territoire et nos plans d'eau ou d'inspirer les Canadiens pour qu'ils concrétisent leurs aspirations les plus élevées, les programmes de l'Agence spatiale canadienne (ASC) continuent de jouer un rôle de plus en plus grand dans la vie quotidienne de nos concitoyens. Dans notre vision de l'avenir, *le Canada va enrichir les connaissances sur l'espace et les mettre en application au profit de ses citoyens de manière à inspirer ceux-ci par l'excellence.*

Cette vision traduit un plus grand engagement des Canadiens dans les activités de l'ASC - une ouverture et un renforcement du dialogue et la consultation d'un nombre croissant de groupes d'intérêt issus de l'industrie, du milieu universitaire et des gouvernements fédéraux, provinciaux et territoriaux en ce qui a trait aux programmes et priorités. Le Conseil consultatif de l'ASC, qui a été créé en 2002, et les cinq groupes consultatifs des secteurs contribueront à assurer l'accès aux suggestions et commentaires des parties prenantes clés. Les Canadiens seront mieux informés des bénéfices qu'ils retireront de leur investissement dans le Programme spatial canadien. Les activités de communication sauront inspirer les Canadiens en renforçant leur sentiment de fierté à l'égard des réalisations du Canada dans l'espace et en améliorant la connaissance des sciences et la compréhension du monde chez les jeunes.

L'accent sera mis sur un renforcement de la synergie entre les ministères et les agences du gouvernement fédéral, facilitant ainsi le développement de politiques et le soutien aux programmes opérationnels par le transfert des principales technologies spatiales développées dans le cadre des programmes de l'ASC. Le résultat final se traduira par une prestation de programmes et de services plus efficaces et efficaces dont profiteront les citoyens canadiens.

Répondre aux besoins évolutifs des Canadiens suppose un élargissement de notre vision pour faire en sorte que le Canada continue d'être un fer de lance dans le développement de technologies de nouvelle génération. Les investissements dans le développement de technologies à haut risque continueront de se fonder sur un modèle insaturé de longue date et ayant déjà porté fruit. Un modèle qui permet de relier le gouvernement, l'industrie et les milieux de recherche universitaire et de maximiser la portée de leurs travaux par des partenariats internationaux. Ce modèle s'est avéré le moyen le plus efficace pour atteindre nos objectifs nationaux en misant sur l'innovation, l'expertise et l'excellence tout en demeurant dans les limites d'un budget bien défini. Le succès de cette vision se mesurera directement par la perception des Canadiens à l'égard de l'ASC et par la reconnaissance de celle-ci comme l'une des plus exceptionnelles organisations du pays, tant pour la qualité de son personnel et de ses programmes que pour la prestation de ses services. Les valeurs clés que sont l'excellence personnelle et le travail d'équipe continueront d'être privilégiées à tous les niveaux de l'Agence. Par la mise en place de pratiques de gestion modernes et innovatrices à l'échelle de l'administration fédérale, l'ASC est en voie de devenir un chef de file parmi les organisations de petite taille.

Il est incontestable que l'exploitation de l'espace à l'échelle internationale croîtra au cours des prochaines décennies, et le Canada entend être au premier rang des nations faisant usage de l'espace à des fins pacifiques. Ceci dit, il faut souligner que l'Agence spatiale canadienne doit relever le défi de satisfaire équitablément les besoins exprimés par les partenaires du gouvernement, du milieu de la recherche et de l'industrie dans le cadre du budget qui lui est présentement alloué. Ce fait a aussi été mentionné par la vérificatrice générale du Canada dans son récent rapport de vérification portant sur l'Agence. Il faudra donc prêter une attention particulière à la gestion des attentes de groupes d'intérêt dans certains secteurs et à la priorisation des activités de l'Agence tout en continuant d'inspirer les Canadiens.

En adoptant cette vision, l'ASC s'engage à appuyer un Programme spatial canadien dynamique qui contribuera de manière décisive à ce que le Canada devienne l'un des pays les plus avancés, les plus branchés et les plus innovateurs au monde.

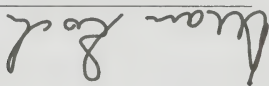
Marc Garneau, président

Les 16 organismes membres du portefeuille de l'Industrie travaillent de concert pour s'assurer que les Canadiens bénéficient de l'appui nécessaire pour relever les défis de l'économie mondiale, qui évolue si rapidement. La pierre angulaire de toutes les activités futures sera l'innovation.

Je suis très heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence spatiale canadienne, qui décrit leurs réalisations et leurs résultats prévus pour les trois prochaines années.

Nous avons réalisé d'énormes progrès en travaillant avec les Canadiens à la mise en œuvre de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Nous avons pris contact avec des gens d'affaires, des universitaires et des citoyens de chaque région du pays. Je suis convaincu que ce partenariat renouvelé portera fruit durant la prochaine année et que les résultats de nos efforts signifieront un plus grand nombre d'emplois ainsi que des emplois de qualité, une économie plus forte et plus dynamique et une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

L'honorable Allan Rock





1.1 MESSAGE DU MINISTRE RESPONSABLE DU PORTEFEUILLE

Je suis fier de rendre compte des mesures prises par le portefeuille de l'Industrie pour contribuer à atteindre le but du gouvernement - faire du Canada l'un des pays les plus novateurs du monde d'ici 2010. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, l'innovation est la clé du succès : elle nous permet de trouver de nouvelles façons de penser et de meilleures méthodes de travail.

À titre de ministre responsable du portefeuille de l'Industrie, je suis heureux d'avoir participé à la création de la *Stratégie d'innovation du Canada*, qui a été lancée en février 2002. Au cours de l'année, Industrie Canada et ses partenaires ont tenu 34 sommets régionaux sur l'innovation et ont participé à de nombreuses tables rondes d'experts et réunions sectorielles. Dans l'ensemble, les opinions de plus de 10 000 Canadiens et Canadiennes ont été entendues. Ce processus stimulant et productif a atteint son apogée au Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage, qui réunissait plus de 500 dirigeants d'entreprises, du secteur public et du milieu universitaire ainsi que des représentants d'organismes non gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada écoute les Canadiens. Au cours du processus de mobilisation, un grand nombre d'excellentes idées ont été exprimées et au Sommet national, elles ont été classées par ordre de priorité. Dix-huit points exigent l'intervention du gouvernement à court terme. Je tiens à souligner toutefois que le processus que j'évoque sera pleinement mis en oeuvre sur une période de dix ans et qu'il nécessite non seulement l'action du gouvernement du Canada, mais aussi la participation de tous ses partenaires. Il n'en demeure pas moins que nos débuts sont plus que prometteurs; je suis fortement encouragé par la réaction favorable des entreprises et des universités aux mesures prises jusqu'ici.

*Le portefeuille de l'Industrie:*

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada\*
- Commission canadienne du tourisme\*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil canadien des normes\*
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Infrastructure Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton\*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

\*N'a pas à produire de rapport sur les plans et priorités.

Table des matières


SECTION 1 : Messages .....	2
1.1 Message du ministre responsable du portefeuille.....	2
1.2 Vision du président sur l'espace.....	4
1.3 Déclaration de la direction.....	5
SECTION 2 : Raison d'être.....	6
SECTION 3 : Survol de la planification.....	7
SECTION 4 : Plans et priorités par résultat stratégique .....	10
4.1 Avantages économiques .....	11
4.1.1 Télécommunications par satellites.....	11
4.1.2 Terre et environnement.....	13
4.1.3 Programme canadien de la station spatiale (PCSS) .....	15
4.2 Compréhension de l'environnement.....	16
4.3 Développement et diffusion de technologies.....	18
4.4 Contributions à la qualité de vie .....	19
4.5 Recherche spatiale de calibre international .....	21
4.6 Avantages sociaux et éducatifs pour les Canadiens.....	23
4.7 Promotion du Programme spatial canadien et sensibilisation .....	24
4.7.1 Sensibilisation du public au Programme spatial canadien.....	24
4.7.2 Modernisation de la gestion à l'Agence spatiale canadienne.....	25
SECTION 5 : Organisation.....	27
SECTION 6 : Renseignements financiers.....	28
6.1 Dépenses prévues pour l'ASC.....	28
6.2 Dépenses prévues de l'ASC par résultat stratégique .....	29
SECTION 7 : Annexes sur les renseignements financiers.....	30



# AGENCE SPATIALE CANADIENNE

Budget des dépenses 2003-2004

RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS



Allan Rock

Ministre de l'Industrie

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>  
No de catalogue : BT31-1/2/2004-III-93  
ISBN 0-660-62246-7





# Agence spatiale canadienne

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# Canadian Transportation Agency

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-69  
ISBN: 0-660-62293-9



Canadian  
Transportation  
Agency

Office  
des transports  
du Canada

# CANADIAN TRANSPORTATION AGENCY

2003-2004  
Estimates

**A Report on Plans and Priorities**

Approved

---

Hon. David M. Collenette, P.C., M.P.  
Minister of Transport

**Canada**





## Table of Contents

Messages .....	1
Chairman's Message .....	1
Management Representation .....	2
Raison d'être .....	3
Planning Overview .....	5
Agency Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	7
Strategic Outcome .....	7
Organization .....	13
Strategic Outcome and Business Line .....	13
Accountability .....	14
Agency Planned Spending .....	15
Annex .....	17
Table 1: Net Cost of Program for 2003-2004 .....	17
Other Information .....	19



# Messages

## Chairman's Message

It is my pleasure to present the Report on Plans and Priorities of the Canadian Transportation Agency (the Agency). In 2003-2004, the Agency will continue to carry out its mandate under the *Canada Transportation Act* and other legislation, to act as a fair and transparent regulator and to make sound quasi-judicial decisions on a wide range of economic matters involving federally regulated air, rail and marine transportation.

The Agency will provide its assessment of the operation of the *Canada Transportation Act* and respond to the future legislative changes that will be implemented as a result of the Minister's strategic transportation blueprint initiative.

Eliminating undue obstacles to the mobility of Canadians with disabilities will continue to be a significant activity under the Agency's mandate. As the Canadian society ages, it is becoming increasingly important that transportation systems be accessible.

An important role of the Agency is to assist suppliers and users of the Canadian transportation system in resolving disputes and issues efficiently. Although in most cases this role is exercised through adjudication and regulation, the Agency's provision of mediation and other informal dispute resolution services allows problems to be resolved, whenever possible, before they reach the stage of formal dispute thereby reducing any negative impact on the functioning of the transportation system. Communication and education to help parties understand their rights and obligations will still be an important aspect of the Agency's activity.

In 2002-2003, the Agency developed and started to implement its action plan under the Modern Comptrollership initiative. I am confident that, as the Agency continues to implement this plan in the years to come, and adjust as necessary, it will further improve the way it delivers its program and services to Canadians.

I believe that the Agency is well positioned to continue to carry out the government's transportation policies, provide its expertise and services and adapt to any future changes. Agency Members and our dedicated team of professionals are committed to ensuring that we continue to play an active role in achieving an efficient and accessible transportation system for Canadians.



Marian L. Robson

# **Management Representation**

## **Report on Plans and Priorities 2003-2004**


I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities for the

### **Canadian Transportation Agency.**

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

  
Joan MacDonald  
Director General, Corporate Management

February 7, 2003

# Raison d'être

**In its administration of federal transportation legislation and government policies, the Canadian Transportation Agency helps achieve, for the benefit of Canadians, a federal transportation system that is efficient and accessible.**

The Agency is an independent, quasi-judicial, administrative tribunal that makes decisions on a wide range of matters affecting Canadian transportation. It licenses rail and air carriers, and has the authority to resolve some transportation rate, service and other complaints in the rail, air and marine modes and to make regulations when necessary. It also has the authority to remove undue obstacles to the mobility of persons with disabilities who use the federally regulated transportation network. In addition, the Agency implements transportation policy as established by Parliament in the *Canada Transportation Act*, and is the aeronautical authority for Canada on matters related to the economic regulation of air carriers.

The Agency is one of many players involved in transportation and maintains close ties with its various co-delivery partners.

Canadian Transportation Agency Partners	
Bilateral air agreements	<ul style="list-style-type: none"><li>• Department of Foreign Affairs and International Trade</li><li>• Transport Canada</li><li>• Statistics Canada</li></ul>
Coasting trade exemptions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canada Customs and Revenue Agency</li><li>• Transport Canada</li></ul>
Air regulation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transport Canada</li><li>• Civil Aviation Tribunal of Canada</li><li>• Royal Canadian Mounted Police</li><li>• Department of Foreign Affairs and International Trade</li><li>• Department of Justice Canada</li></ul>
Rail regulation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transport Canada</li><li>• Canadian Environmental Assessment Agency</li><li>• Transportation Safety Board of Canada</li><li>• Province of Ontario</li><li>• Natural Resources Canada</li></ul>
Accessible transportation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canadian Human Rights Commission</li><li>• Transport Canada</li><li>• Human Resources Development Canada</li><li>• Canadian Standards Association</li></ul>





## Planning Overview

Below are the main factors that will influence the delivery of the Agency's programs during the planning period:

### The legislative review by the Minister of Transport

In April 2001, the Minister of Transport launched the development of a long-term transportation policy framework (the "Transportation Blueprint") to develop a federal strategy that responds to the major challenges that will face Canada's transportation sector over the next decade and beyond. As part of this new policy framework, changes to the *Canada Transportation Act* are expected. The Agency will prepare for these and implement them during the planning period.

### Government initiatives

The Government of Canada's modern management framework, illustrated in the report *Results for Canadians*, tabled by the President of the Treasury Board in March 2000, gave rise to a number of initiatives, including Modern Comptrollership. As part of its action plan under this initiative, the Agency will implement measures to improve the way it delivers its program and services in the future. These measures will include improving the manner in which funds are allocated to ensure consistent optimal use of resources, developing better performance measures and developing a risk management framework to better integrate the concept of risk management throughout the organisation.

### Funding issues

In 2000, the Air Travel Complaints Commissioner's program was introduced, along with other programs to protect the interests of the travelling public following the Canadian airline industry restructuring. Although some temporary funding was available, no funding was secured for 2004-2005 and future years.

Some internal resources were reallocated to this program. However, given the Agency's limited financial resources and legislative requirement to deliver on other mandates, additional funding is essential for the Agency to continue to provide this consumer protection service to Canadians as well as to respond to any additional mandates as a result of legislative changes. Initiatives are being taken to secure this funding.



# Agency Plans and Priorities by Strategic Outcome

## Strategic Outcome

(Total Planned Spending: \$26.7 million)

To contribute to the attainment of an efficient and accessible Canadian transportation system that serves the needs of shippers, carriers, travellers and other users.

Like other government bodies that are mandated to administer laws, the Agency operates under certain constraints in that its priorities and the actions it can take are in large part dictated by its statutes.

For the planning period, the Agency's priorities continue to be:

- making sound quasi-judicial decisions within statutory time frames and assisting in resolving disputes through mediation and other informal processes;
- protecting the interests of Canadian transportation users and carriers;
- improving the accessibility of the federal transportation system to persons with disabilities; and
- performing its administrative role regarding the revenue cap regulation of Western grain movements by rail.

### **1. Continue to make sound quasi-judicial decisions within statutory time frames and to assist in resolving disputes through mediation and other informal processes**

*To this end, the Agency plans to continue to:*

- ensure that its Members and staff maintain a high level of expertise in the field of transportation and keep abreast of the constant evolution of the industry and its players;
- apply a decision-making process that is governed by the rules of fairness and the legislation, regulations and legal principles applicable to the case;
- process each complaint and application as quickly as possible and within the 120-day statutory deadline, unless the parties agree to an extension;
- post all its formal decisions and orders on its Web site shortly after they have been issued and provide free electronic subscription services to its decisions; and
- act as mediator and facilitator for earlier resolution of transportation disputes.

*For Canadians, this will result in assurance:*

- that a competent and independent body — the Agency — specialized in transportation matters can deal fairly, efficiently and in a timely and transparent manner, with their transportation complaints and applications; and
- that services are available to assist them in resolving informally their transportation-related disputes in a manner that is simpler, more rapid and less litigious and costly than the Agency's traditional hearing process.

*Performance will be monitored by examining:*

- the number of Agency decisions and orders that were appealed to the Federal Court or the Governor in Council and upheld;
- the percentage of cases resolved within the statutory deadline; and
- the comments of parties involved in mediation and informal dispute resolution processes undertaken by the Agency and the level of resolution of the disputes.

**2. Continue to protect the interests of Canadian transportation users and carriers**

*To this end, the Agency plans to continue to:*

- review and resolve air travel complaints;
- investigate complaints on air carrier prices on routes within Canada where there is no or limited competition;
- administer the air carrier licensing system, which includes ensuring that carriers hold liability insurance, a valid Canadian aviation document and protection of advance payments with respect to international passenger charter flights;
- administer the rail certificates of fitness program by ensuring that federal railways hold adequate liability insurance;
- determine whether Canadian vessels are available and suitable to operate services that are proposed to be operated for commercial purposes by foreign vessels in Canadian waters;
- administer and participate in negotiating international air agreements and administer the air tariff regime and a regulatory compliance program;
- determine the impact on the environment of rail construction projects.



*For Canadians, this will result in assurance:*

- that they can obtain assistance to resolve air travel complaints with air carriers;
- that air and rail carriers that are licensed to operate in Canada meet the legislative requirements that are in place to protect Canadians;
- for owners of Canadian ships that no foreign vessels will be allowed to operate commercial services in Canadian waters if a suitable Canadian ship is available to carry out the services;
- for Canadian air carriers, passengers and shippers that bilateral agreements are implemented fairly, balancing the interests of all parties; and
- that no rail construction project will be approved without evaluating its effect on the environment.

*Performance will be monitored by examining:*

- the number of air travel complaints resolved and the level of satisfaction of the complainants with the process and the mediated settlements;
- the level of activity in the administration of air licensing, international air agreements, tariffs, pricing complaints, coasting trade and rail certificates of fitness applications and the resulting decisions; and
- the results of environmental assessments undertaken for rail construction projects.

**3. Continue to improve the accessibility of the federal transportation system to persons with disabilities**

*To this end, the Agency plans to:*

- continue to resolve accessibility complaints, both formally and through mediation and other informal processes;
- launch a code of practice on the communication of information to persons with disabilities in the federal transportation network;
- amend regulations and distribute guidelines designed to improve services on small commercial aircraft for persons with disabilities; and
- continue to actively promote accessible transportation at conferences and trade shows and in the transportation industry, including the regulations and codes of practice applicable to air, rail and marine transportation.

*For Canadians, this will result in:*

- assurance for persons with disabilities that they can obtain assistance to resolve complaints if they face undue obstacles to their mobility while using the federal transportation system;
- improved communication of transportation-related information to persons with disabilities as they use the federal transportation system;
- improved services for persons with disabilities on board small commercial aircraft; and
- greater knowledge for persons with disabilities of the services they are entitled to and better transportation industry awareness of accessibility issues.

*Performance will be monitored by:*

- examining the results and number of accessibility complaints resolved by formal decision, mediation and other informal processes; and
- examining and analysing the results of the Agency's periodic monitoring of the transportation industry's progress in implementing accessibility features included in the codes of practice applicable to air, rail and marine transportation.

**4. Continue to perform its administrative role regarding the revenue cap regulation of Western grain movements by rail<sup>1</sup>**

*To this end, the Agency plans to determine:*

- the annual revenue caps for CN and CP for the movement of Western grain;
- the annual inflation factor to be applied to railway revenue caps; and
- whether or not the railway companies have exceeded their revenue allowance for the transportation of Western grain.

*For Canadians, this will result in:*

- assurance that an independent and fair assessment of revenues generated from the transportation of Western grain by rail is performed and that such revenues generated by CN and CP do not exceed the maximum allowed.

---

<sup>1</sup> These regulatory requirements, introduced by Parliament in 2000 as part of a reform of the Western grain handling and transportation system, are intended to provide a more flexible railway pricing regime for Western grain rail transportation while simultaneously giving protection to farmers by constraining the total revenues the railways can capture from moving grain.

*Performance will be monitored by:*

- the results of a survey evaluating the Agency's processes in developing the revenue cap among organizations that represent shippers, producers and carriers; and
- the outcome of any appeals of Agency decisions.



# Organization

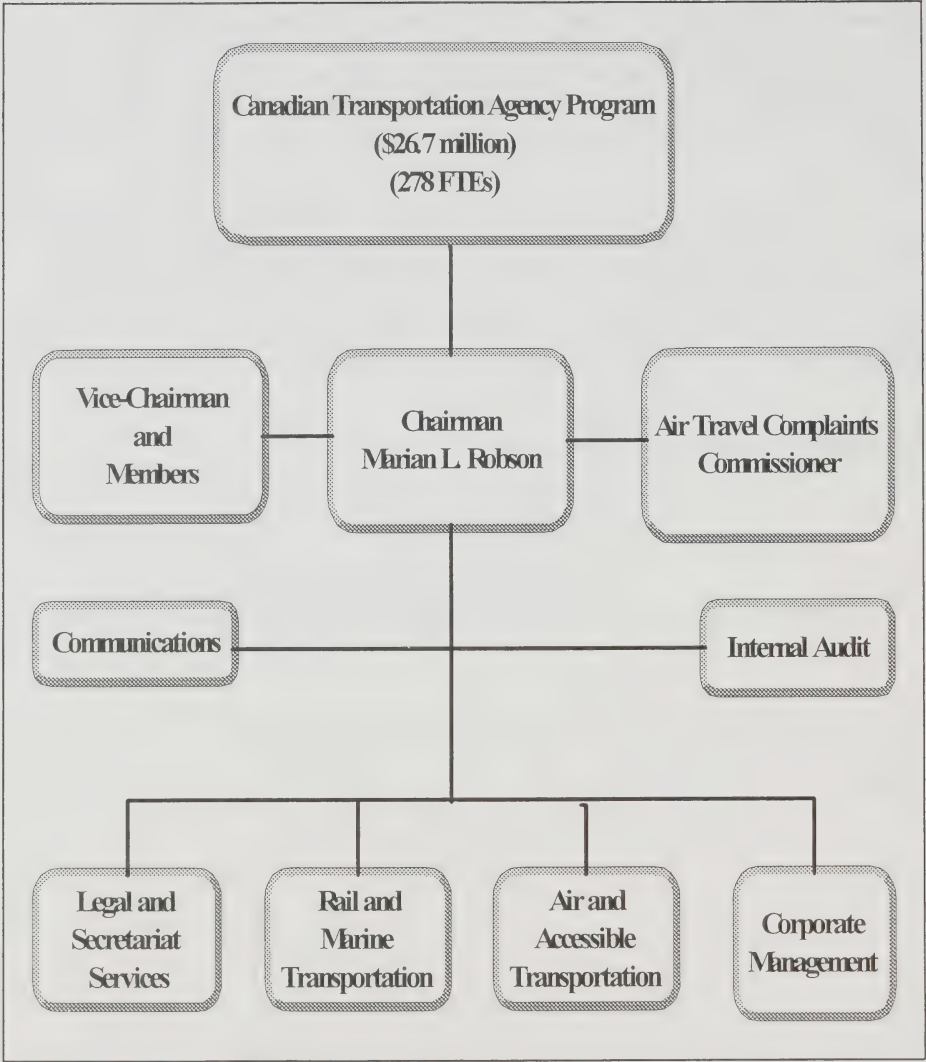
The Agency exercises its powers through its seven members, appointed by the Governor in Council: a chairman, a vice-chairman and five full-time members. The Minister can also appoint up to three temporary members, as well as designating a temporary member to act as the Air Travel Complaints Commissioner. The Agency's organizational structure comprises four branches: the Rail and Marine Transportation Branch, the Air and Accessible Transportation Branch, the Legal Services and Secretariat Branch, and the Corporate Management Branch. The head of each branch reports to the chairman.

The two program branches, the Rail and Marine Transportation Branch and the Air and Accessible Transportation Branch, relate to the Agency's regulatory functions. The Legal Services and Secretariat Branch and the Corporate Management Branch provide regulatory and administrative support. The Agency's headquarters are located in the National Capital Region. Agency personnel working in field offices in six cities across Canada carry out air and accessibility enforcement activities.

## Strategic Outcome and Business Line

Business Line	Strategic Outcome
	To contribute to the attainment of an efficient and accessible Canadian transportation system that serves the needs of shippers, carriers, travellers and other users.
Canadian Transportation Agency	\$26,734





## Agency Planned Spending

(Thousands of Dollars)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005 ***	Planned Spending 2005-2006 ***
<b>Total Main Estimates</b>	24,813	<b>26,734</b>	24,167	24,167
Adjustments**	3,551	<b>0</b>	0	0
<b>Net Planned Spending</b>	28,364 *	<b>26,734</b>	24,167	24,167
Plus: Cost of Services received without charge	3,221	<b>3,024</b>	2,912	2,914
<b>Net Cost of Program</b>	31,585	<b>29,758</b>	27,079	27,081

<b>Full-Time Equivalents</b>	291	<b>278</b>	257	257
------------------------------	-----	------------	-----	-----

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments are approvals obtained since the Main Estimates and include Supplementary Estimates, etc.

\*\*\* Difference between 2003-2004 and following years relates to the temporary funding the Agency receives from Transport Canada for the air consumer complaints program.



## Annex

**Table 1: Net Cost of Program for 2003-2004**

<b>(Thousands of Dollars)</b>	<b>2003-2004</b>
<b>Net Planned Spending</b>	<b>26,734</b>
<b>Plus: Services Received without Charge</b>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<b>1,650</b>
Contributions covering employer's share of insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat	<b>1,316</b>
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	<b>41</b>
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	<b>17</b>
	<b>3,024</b>
<b>Less: Non-respendable Revenue</b>	<b>0</b>
<b>2003-2004 Net Cost of Program</b>	<b>29,758</b>





## Other Information

### List of Statutes and Regulations Currently in Force

#### The Agency has primary responsibility for:

*Canada Transportation Act* ..... S.C. 1996, c. 10

#### The Agency shares responsibility to Parliament for the following acts:

<i>Access to Information Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. A-1</i>
<i>Budget Implementation Act, 1995</i> .....	<i>S.C. 1995, c. 17</i>
<i>Budget Implementation Act, 1996</i> .....	<i>S.C. 1996, c. 18</i>
<i>Canada Marine Act</i> .....	<i>S.C. 1998, c. 10</i>
<i>Canadian Environmental Assessment Act</i> .....	<i>S.C. 1992, c. 37</i>
<i>Civil Air Navigation Services Commercialization Act</i> .....	<i>S.C. 1996, c. 20</i>
<i>Coasting Trade Act</i> .....	<i>S.C. 1992, c. 31</i>
<i>Energy Supplies Emergency Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. E-9</i>
<i>Financial Administration Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. F-11</i>
<i>Pilotage Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. P-14</i>
<i>Privacy Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. P-21</i>
<i>Railway Relocation and Crossing Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. R-4</i>
<i>Railway Safety Act</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. 32 (4th Supp.)</i>
<i>Shipping Conferences Exemption Act, 1987</i> .....	<i>R.S.C. 1985, c. 17 (3rd Supp.)</i>

For the full text of these acts, please visit our Web site and click on "Legislation".

#### The Agency has sole responsibility for the following regulations:

*Air Transportation Regulations*  
*Canadian Transportation Agency Designated Provisions Regulations*  
*National Transportation Agency General Rules*  
*Personnel Training for the Assistance of Persons with Disabilities Regulations*  
*Railway Costing Regulations*  
*Railway Interswitching Regulations*  
*Railway Third Party Liability Insurance Coverage Regulations*  
*Railway Traffic and Passenger Tariffs Regulations*  
*Railway Traffic Liability Regulations*  
*Uniform Classification of Accounts and Related Railway Records*

**The Agency shares responsibility to Parliament for the following regulations:**

*Carriers and Transportation and Grain Handling Undertakings Information Regulations*

*The Jacques-Cartier and Champlain Bridges Inc. Regulations*

*The Seaway International Bridge Corporation, Ltd. Regulations*

For the full text of these regulations, please visit our Web site and click on “Legislation”.

**References**

Postal address: Canadian Transportation Agency  
Ottawa, Canada K1A 0N9

Web site: [www.cta.gc.ca](http://www.cta.gc.ca)

Annual Report 2001: [www.cta.gc.ca/publications/ann-rpt/2001/cover\\_e.html](http://www.cta.gc.ca/publications/ann-rpt/2001/cover_e.html)

**Contacts for Further Information**

Performance Area	Contact Name	Title	Telephone Number and E-Mail Address
Regulatory Support	Claude Jacques	Acting General Counsel and Secretary	(819) 997-9323 <a href="mailto:claud.jacques@cta-otc.gc.ca">claud.jacques@cta-otc.gc.ca</a>
Air and Accessible Transportation	Gavin Currie	Director General	(819) 953-5074 <a href="mailto:gavin.currie@cta-otc.gc.ca">gavin.currie@cta-otc.gc.ca</a>
Rail and Marine Transportation	Seymour Isenberg	Director General	(819) 953-4657 <a href="mailto:seymour.isenberg@cta-otc.gc.ca">seymour.isenberg@cta-otc.gc.ca</a>
Corporate Activities	Joan MacDonald	Director General	(819) 997-6764 <a href="mailto:joan.macdonald@cta-otc.gc.ca">joan.macdonald@cta-otc.gc.ca</a>
Planning	Carole Girard	Director	(819) 953-2829 <a href="mailto:carole.girard@cta-otc.gc.ca">carole.girard@cta-otc.gc.ca</a>
Communications	Craig Lee	Director	(819) 953-7666 <a href="mailto:craig.lee@cta-otc.gc.ca">craig.lee@cta-otc.gc.ca</a>

**L'Office partage la responsabilité des règlements suivants :**

- Règlement sur La Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée.
- Règlement sur Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.
- Règlement sur les renseignements des transporteurs et des exploitants d'entreprises de transport et de maintenance de grain

Pour voir le texte intégral de ces règlements, veuillez visiter le site Web de l'Office et cliquer sur « Législation ».

**Références**

Adresse postale : Office des transports du Canada  
Ottawa, Canada K1A 0N9

Site Web : [www.otc.gc.ca](http://www.otc.gc.ca)

Rapport annuel 2001 : [www.otc.gc.ca/publications/ann-rpt/2001/cover\\_f.html](http://www.otc.gc.ca/publications/ann-rpt/2001/cover_f.html)

**Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires**

Secteur	Nom du contact	Titre	Numéro de téléphone et adresse Internet
Soutien de la réglementation	Claude Jacques	Avocat général et Secrétaire Intérimaire	(819) 997-9323 <a href="mailto:claud.jacques@cta-otc.gc.ca">claud.jacques@cta-otc.gc.ca</a>
Transport aérien et transports accessibles	Gavin Currie	Directeur général	(819) 953-5074 <a href="mailto:gavin.currie@cta-otc.gc.ca">gavin.currie@cta-otc.gc.ca</a>
Transports ferroviaire et maritime	Seymour Isenberg	Directeur général	(819) 953-4657 <a href="mailto:seymour.isenberg@cta-otc.gc.ca">seymour.isenberg@cta-otc.gc.ca</a>
Services corporatifs	Joan MacDonald	Directeur général	(819) 997-6764 <a href="mailto:joan.macdonald@cta-otc.gc.ca">joan.macdonald@cta-otc.gc.ca</a>
Planification	Carole Girard	Directeur	(819) 953-2829 <a href="mailto:carole.girard@cta-otc.gc.ca">carole.girard@cta-otc.gc.ca</a>
Communications	Craig Lee	Directeur	(819) 953-7666 <a href="mailto:craig.lee@cta-otc.gc.ca">craig.lee@cta-otc.gc.ca</a>

L'Office assume la responsabilité principale de l'application de la loi suivante devant le Parlement :

L.C. (1996), ch. 10

L'Office partage la responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

L.C. (1992), ch. 37

L.C. (1995), ch. 17

L.C. (1996), ch. 18

L.R.C. (1985), ch. E-9

L.C. (1985), ch. 17 (3<sup>e</sup> suppl.)

L.R.C. (1998), ch. 10

L.R.C. (1985), ch. A-1

L.C. (1996), ch. 20

aérienne civile

L.R.C. (1985), ch. F-11

L.R.C. (1985), ch. P-21

L.R.C. (1985), ch. 32 (4<sup>e</sup> suppl.)

L.C. (1992), ch. 31

L.C. (1992), ch. 31

Loi sur le cabotage

Loi sur le déplacement des lignes de chemin de fer

Loi sur les croisements de chemin de fer

L.R.C. (1985), ch. R-4

L.R.C. (1985), ch. P-14

Pour voir le texte intégral de ces lois, veuillez visiter le site Web de l'Office et cliquer sur « Législation ».

L'Office assume l'entière responsabilité des règlements suivants :

Classification uniforme des comptes et documents ferroviaires connexes

Règlement sur l'assurance responsabilité civile relative aux chemins de fer

Règlement sur l'interconnexion du trafic ferroviaire

Règlement sur la formation du personnel en matière d'aide aux personnes ayant une déficience

Règlement sur la responsabilité à l'égard du transport ferroviaire des marchandises

Règlement sur le calcul des frais ferroviaires

Règlement sur les tarifs de transport ferroviaire des marchandises et des passagers

Règlement sur les textes désignés (Office des transports du Canada)

Règlement sur les transports aériens

Règles générales de l'Office national des transports





Tableau 1 : Coût net du programme pour 2003-2004

(en milliers de dollars)		2003-2004
<b>Dépenses nettes prévues</b>		
<b>Plus : Services reçus sans frais</b>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services	1 650	
gouvernementaux Canada (TPSGC)		
Contributions de l'employeur aux primes du régime	1 316	
d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire		
du Conseil du Trésor du Canada		
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée	41	
par Développement des ressources humaines Canada		
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques	17	
Fournis par le ministère de la Justice Canada		
	<u>3 024</u>	
<b>Moins : Recettes non disponibles</b>		
	0	
<b>Coût net du programme pour 2003-2004</b>		<b>29 758</b>

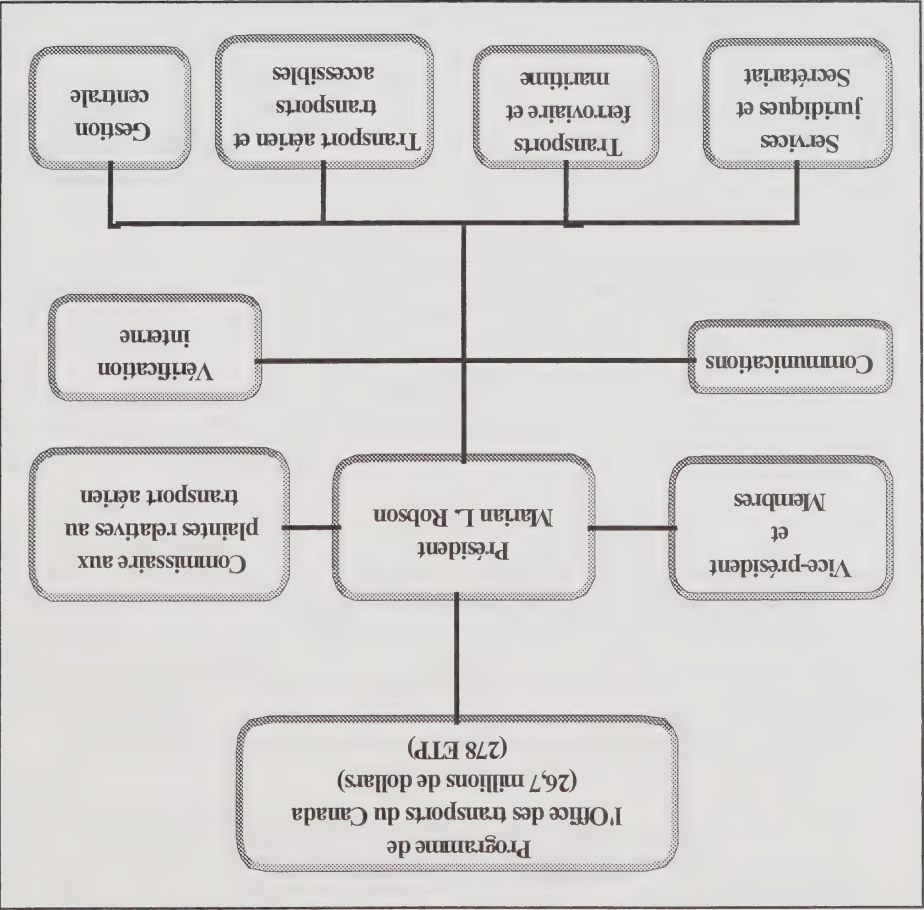


# Dépenses prévues de l'Office

(en milliers de dollars)				
Prévision des dépenses	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
Total du Budget principal	24 813	26 734	24 167	24 167
des dépenses				
Rajustements **	3 551	0	0	0
Dépenses nettes prévues	28 364 *	26 734	24 167	24 167
Plus : Coût des services reçus sans frais	3 221	3 024	2 912	2 914
Coût net du programme	31 585	29 758	27 079	27 081

Équivalents temps plein	291	278	257	257
-------------------------	-----	-----	-----	-----

- \* Ce montant tient compte des prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice courant.
- \*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent le Budget supplémentaire des dépenses, etc.
- \*\*\* L'écart entre 2003-2004 et les années suivantes s'explique du fait que l'Office reçoit des fonds provisionnels de Transports Canada pour le programme de traitement des plaintes des consommateurs sur le transport aérien.



L'Office exerce ses pouvoirs par l'intermédiaire de ses sept membres nommés par le gouvernement en conseil, soit un président, un vice-président et cinq membres à temps plein. Le ministre peut aussi nommer un maximum de trois membres temporaires, ainsi que désigner un membre temporaire chargé de faire office de commissaire aux plaintes relatives au transport aérien. La structure organisationnelle de l'Office comprend quatre directions générales : Transports ferroviaire et maritime, Transport aérien et transports accessibles, Services juridiques et secrétariat et Gestion centrale. Chaque directeur général relève du président.

Les activités des deux directions générales responsables des programmes, soit Transports ferroviaire et maritime et Transport aérien et transports accessibles, ont trait aux fonctions de réglementation de l'Office. La Direction générale des services juridiques et du secrétariat et la Direction générale de la gestion centrale assurent un soutien de la réglementation et un soutien administratif. L'administration centrale de l'Office est située dans la région de la capitale nationale. Le personnel de l'Office dans les bureaux régionaux, situés dans six villes canadiennes, exerce des activités d'application des lois et règlements en matière de transport aérien et d'accessibilité.

Résultat stratégique et secteur d'activité

Secteur d'activité	
Résultat stratégique	Contribuer à la mise en place d'un réseau de transport national à la fois efficient et accessible qui répond aux besoins des expéditeurs, des transporteurs, des voyageurs et d'autres utilisateurs.
Office des transports du Canada	26 734 \$





4. Continuer d'administrer la réglementation des plafonds de recettes pour le mouvement du grain de l'Ouest par chemin de fer<sup>1</sup>

*À cette fin, l'Office entend :*

- déterminer les plafonds annuels de recettes du CN et du CP pour le mouvement du grain de l'Ouest;
- fixer le facteur d'inflation annuel applicable aux plafonds de recettes des compagnies de chemin de fer;
- déterminer si les compagnies de chemin de fer ont respecté leur revenu admissible pour le mouvement du grain de l'Ouest.

*Pour les Canadiens, cela se traduira par :*

- l'assurance qu'une évaluation indépendante et juste des recettes générées par le mouvement ferroviaire du grain de l'Ouest est effectuée et que ces recettes générées par le CN et le CP ne dépassent pas le maximum permis.

*Le rendement sera surveillé par :*

- les résultats d'un sondage mené auprès d'organisations qui représentent les expéditeurs, les producteurs et les transporteurs afin d'évaluer les procédures utilisées par l'Office pour établir les plafonds de recettes;
- les résultats de toutes décisions de l'Office qui ont fait l'objet d'un appel.

---

<sup>1</sup> Ces exigences réglementaires, instaurées par le Parlement en 2000 dans le cadre de la réforme du système de transport et de manutention du grain de l'Ouest, ont pour but d'offrir une certaine flexibilité dans les tarifs de transport du grain de l'Ouest tout en protégeant les agriculteurs en limitant le revenu global que les compagnies ferroviaires peuvent tirer du transport du grain.

### 3. Continuer à améliorer l'accès au réseau de transport fédéral pour les personnes ayant une déficience

*A cette fin, l'Office entend :*

- continuer de résoudre les plaintes relatives à l'accessibilité de façon formelle et au moyen de la médiation et d'autres processus informels;
- mettre en place un code de pratiques sur la communication de renseignements aux personnes ayant une déficience dans le réseau de transport fédéral;
- modifier les règlements et diffuser des lignes directrices en vue d'améliorer les services offerts aux personnes ayant une déficience à bord des petits aéronefs commerciaux;
- continuer de promouvoir activement le transport accessible lors des conférences et des salons professionnels et dans l'industrie du transport, incluant les règlements et codes de pratiques touchant les modes de transports aérien, ferroviaire et maritime.

*Pour les Canadiens, cela se traduira par :*

- l'assurance pour les personnes ayant une déficience qu'elles peuvent obtenir une aide pour résoudre les plaintes relatives aux obstacles abusifs qui gênent leurs déplacements lorsqu'elles utilisent le réseau de transport fédéral;
- l'amélioration de la communication de renseignements sur les transports aux personnes ayant une déficience qui utilisent le réseau de transport fédéral;
- l'amélioration des services aux personnes ayant une déficience à bord des petits aéronefs commerciaux;
- des personnes ayant une déficience qui sont mieux informées des services qu'elles sont en droit de demander et une industrie des transports sensibilisée aux questions d'accessibilité.

*Le rendement sera surveillé par :*

- l'examen des plaintes sur l'accessibilité, incluant le nombre, résolues grâce à une décision officielle, à la médiation et à d'autres processus informels;
- l'examen et l'analyse des résultats de la surveillance périodique de l'Office des progrès réalisés par l'industrie du transport relativement à la mise en œuvre des mesures d'accessibilité comprises dans les codes de pratiques applicables aux transports aérien, ferroviaire et maritime.

- le résultat d'évaluations environnementales entreprises pour les projets de construction ferroviaire.
- le niveau d'activité dans l'administration de la délivrance de licences aux transporteurs aériens, des accords internationaux de services aériens, des tarifs, des plaintes relatives à la tarification ainsi que des demandes de cabotage et de certificats d'aptitude et les décisions qui en découlent;
- la satisfaction des plaignants par rapport au processus et aux règlements obtenus par médiation;
- le nombre de plaintes relatives au transport aérien résolues et le niveau de satisfaction des plaignants par rapport au processus et aux règlements obtenus par médiation;

*Le rendement sera surveillé en examinant :*

- qu'aucun projet de construction ferroviaire ne sera approuvé sans une évaluation de son impact sur l'environnement.
- aux transporteurs aériens, aux passagers et aux expéditeurs canadiens que les accords aériens internationaux sont mis en œuvre de façon équitable, en tenant compte des intérêts des toutes les parties;
- aux propriétaires de navires canadiens qu'aucun navire étranger ne sera autorisé à exploiter des services commerciaux en eaux canadiennes si un navire canadien adapté est disponible pour assurer ces services;
- que les transporteurs aériens et ferroviaires autorisés à exploiter au Canada respectent les exigences législatives en place pour protéger les Canadiens;
- qu'ils peuvent obtenir une aide pour régler avec les transporteurs les plaintes relatives au transport aérien;

*Pour les Canadiens, cela se traduira par l'assurance :*

- déterminer l'impact environnemental des projets de construction ferroviaire.
- administrer et participer à la négociation d'accords aériens internationaux et administrer le programme des tarifs aériens et un programme d'application des règlements;
- déterminer si des navires canadiens sont à la fois disponibles et adaptés pour exploiter des services à des fins commerciales, pour lesquels on propose d'utiliser des navires étrangers en eaux canadiennes;

- administrer le système de délivrance de certificats d'aptitude aux transporteurs ferroviaires en s'assurant que les compagnies de chemin de fer de compétence fédérale détiennent une assurance-responsabilité adéquate;
- administrer le système de délivrance de licences aux transporteurs aériens, en s'assurant que les transporteurs détiennent une assurance-responsabilité, un document d'aviation canadien valide et une protection relative aux paiements anticipés pour des vols affrétés internationaux de passagers;
- enquêter sur les plaintes relatives à la tarification des transporteurs applicable à des routes au Canada où la concurrence est inexistante ou limitée;
- examiner et régler les plaintes relatives au transport aérien;

*À cette fin, l'Office entend continuer à :*

## **2. Continuer à protéger les intérêts des utilisateurs du réseau de transport canadien**

- les commentaires des parties impliquées dans les médiations et les processus informels de résolution des différends de l'Office et leur taux de résolution.
- le pourcentage de cas réglés dans les délais prescrits;
- le nombre de décisions et d'arrêtés de l'Office qui ont fait l'objet d'un appel à la Cour fédérale ou au gouverneur en conseil et qui ont été maintenus;

*Le rendement sera surveillé en examinant :*

- qu'ils peuvent avoir recours à des services pour les aider à résoudre, de façon informelle, leurs différends relatifs aux transports de manière plus simple, plus rapide, moins litigieuse et plus économique que le processus juridictionnel régulier de l'Office.
- qu'un organisme compétent et indépendant — l'Office — qui si spécialise dans les questions sur le transport peut traiter équitablement, efficacement, en temps opportun et de façon transparente, leurs plaintes et demandes relatives au transport;

*Pour les Canadiens, cela se traduira par l'assurance :*

- agir comme médiateur et facilitateur pour résoudre plus rapidement des différends en matière de transport.
- afficher toutes ses décisions et arrêtés officiels sur son site Web peu après qu'ils aient été rendus et fournir des services d'abonnements électroniques gratuits à ces décisions;

Contribuer à la mise en place d'un réseau de transport national à la fois efficient et accessible qui répond aux besoins des expéditeurs, des transporteurs, des voyageurs et d'autres utilisateurs.

Comme d'autres organismes gouvernementaux chargés d'appliquer les lois, l'Office fonctionne suivant certaines contraintes, car ses priorités et les mesures qu'il peut prendre sont en grande partie dictées par la législation.

Pour la période de planification, les priorités de l'Office continuent d'être les suivantes :

- rendre des décisions quasi judiciaires éclairées dans les délais prescrits et aider à résoudre des différends par la médiation et d'autres processus informels;
- protéger les intérêts des utilisateurs et des exploitants du réseau de transport canadien;
- améliorer l'accès au réseau de transport fédéral pour les personnes ayant une déficience;
- administrer la réglementation des plafonds des recettes pour le mouvement du grain de l'Ouest par chemin de fer.

**1. Continuer de rendre des décisions quasi judiciaires éclairées dans les délais prescrits et aider à résoudre des différends par la médiation et d'autres processus informels**

*À cette fin, l'Office entend continuer à :*

- s'assurer que ses membres et son personnel maintiennent un niveau d'expertise élevé dans le domaine du transport et qu'ils sont au courant de l'évolution constante de l'industrie et de ses intervenants;
- appliquer un processus de prise de décisions régi par les règles d'équité, les lois, les règlements et les principes juridiques applicables à chaque cas;
- traiter chaque plainte et demande aussi rapidement que possible, conformément au délai prescrit de 120 jours, à moins que les parties conviennent de prolonger ce délai;





Les éléments suivants affecteront l'exécution des programmes de l'Office au cours de la période de planification :

## La révision législative du Ministère des Transports

En avril 2001, le ministre des Transports a lancé l'initiative d'élaboration d'un cadre stratégique à long terme pour les transports (le « schéma d'orientation des transports »), qui vise à concevoir une stratégie fédérale qui permettra de relever les principaux défis qui se poseront au secteur canadien des transports au cours de la prochaine décennie et des années subséquentes. De ce cadre stratégique découleront sans doute des modifications à la *Loi sur les transports au Canada* que l'Office se préparera à mettre en œuvre et appliquera au cours de la période de planification.

## Les initiatives gouvernementales

Plusieurs initiatives, dont la modernisation de la fonction de contrôleur, découlent du cadre de gestion moderne du gouvernement du Canada, illustré dans le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, que la présidente du Conseil du Trésor a déposé en mars 2000. Le plan d'action de l'Office résultant de cette initiative prévoit la mise en œuvre de mesures qui amélioreront la façon dont l'Office exécutera son programme et fournira ses services. Parmi ces mesures, l'Office entend améliorer sa façon d'affecter les fonds pour assurer une utilisation optimale des ressources, établir de meilleures mesures de rendement et élaborer un cadre de gestion du risque de façon à mieux intégrer le concept de gestion du risque dans l'organisation.

## Questions de financement

En 2000, à la suite de la restructuration de l'industrie canadienne du transport aérien, le programme du Commissaire aux plaintes relatives au transport aérien, ainsi que d'autres programmes visant la protection des intérêts des voyageurs, ont été instaurés. Bien que des fonds provisionnels furent disponibles, aucun financement n'a été garanti pour les années 2004-2005 et les suivantes.

Des ressources internes ont été affectées à ce programme. Cependant, compte tenu des ressources financières limitées dont dispose l'Office et des exigences législatives d'accomplir d'autres mandats, des fonds supplémentaires sont essentiels pour que l'Office continue de fournir ce service aux consommateurs canadiens et qu'il exerce les mandats additionnels qui pourraient découler des changements législatifs. Des mesures sont prises pour garantir ce financement.



En veillant à l'application de la législation fédérale et des politiques gouvernementales en matière de transports, l'Office des transports du Canada contribue à la mise en place, pour le bien des Canadiens, d'un réseau de transport fédéral efficace et accessible.

L'Office est un tribunal administratif quasi judiciaire indépendant chargé de rendre des décisions sur une vaste gamme de questions touchant les transports au Canada. Il délivre des licences aux transporteurs ferroviaires et aériens et a le pouvoir de régler certaines plaintes concernant la tarification, le service ou autres dans les modes ferroviaire, aérien et maritime. En outre, il peut prendre des règlements, s'il y a lieu. L'Office a le pouvoir d'éliminer les obstacles abusifs au déplacement des personnes ayant une déficience dans le réseau de transport de compétence fédérale. L'Office veille également à mettre en œuvre les politiques en matière de transports adoptées par le Parlement et enchaînées dans la *Loi sur les transports au Canada*. De plus, il agit à titre d'autorité canadienne en matière d'aéronautique sur des questions touchant la réglementation économique des transporteurs aériens.

Étant un joueur parmi tant d'autres dans le domaine des transports, l'Office entretient des liens étroits avec divers partenaires coexécutants.

Partenaires de l'Office des transports du Canada	
Accords aériens bilatéraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministère des Affaires étrangères et Commerce international</li><li>• Transports Canada</li><li>• Statistique Canada</li></ul>
Exemptions de cabotage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agence des douanes et du revenu du Canada</li><li>• Transports Canada</li></ul>
Réglementation aérienne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transports Canada</li><li>• Tribunal de l'aviation civile du Canada</li><li>• Gendarmerie royale du Canada</li><li>• Ministère des Affaires étrangères et Commerce international</li><li>• Ministère de la Justice du Canada</li></ul>
Réglementation ferroviaire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transports Canada</li><li>• Agence canadienne d'évaluation environnementale</li><li>• Bureau de la sécurité des transports du Canada</li><li>• Province de l'Ontario</li><li>• Ressources naturelles Canada</li></ul>
Transports accessibles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commission canadienne des droits de la personne</li><li>• Transports Canada</li><li>• Développement des ressources humaines Canada</li><li>• Association canadienne de normalisation</li></ul>

## Déclaration de la direction

### Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004

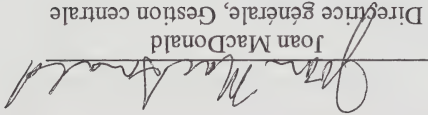
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 de

l'Office des transports du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

  
Joan MacDonald  
Directrice générale, Gestion centrale

7 février 2003

J'ai le plaisir de soumettre le Rapport sur les plans et les priorités de l'Office des transports du Canada (l'Office). Au cours de 2003-2004, l'Office continuera d'exercer son mandat en vertu de la *Loi sur les transports au Canada* et d'autres lois, d'agir à titre d'organisme de réglementation équitable et transparent et de rendre des décisions quasi judiciaires éclairées sur une vaste gamme de questions économiques touchant les transports aérien, ferroviaire et maritime régis par le gouvernement fédéral.

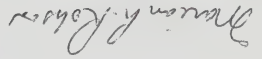
L'Office fournira son évaluation de l'effet de la *Loi sur les transports au Canada* et répondra à toute modification législative future qui sera mise en œuvre à la suite de l'initiative stratégique du schéma d'orientation des transports du Ministère.

L'élimination des obstacles abusifs aux possibilités de déplacement des Canadiens ayant une déficience continuera d'être une activité considérable sous la responsabilité de l'Office. Étant donné que la société canadienne vieillit, il devient de plus en plus important que les réseaux de transport soient accessibles.

Un des rôles importants de l'Office est d'aider les fournisseurs et les utilisateurs du système de transports du Canada à régler les différends et les questions efficacement. Dans la plupart des cas, ce rôle est exercé par la prise de décisions et la réglementation. Cependant, les services de médiation qu'offre l'Office et la résolution informelle des différends permettent de résoudre les problèmes, lorsque cela est possible, avant qu'ils ne prennent des proportions de différends officiels. Par le fait même, les effets négatifs possibles sur le fonctionnement du réseau de transport sont réduits. La communication et l'éducation pour aider les parties à comprendre leurs droits et leurs obligations continueront d'être un volet important des activités de l'Office.

En 2002-2003, l'Office a développé et débuté la mise en œuvre d'un plan d'action sous l'initiative de la fonction de contrôleur moderne. Je suis persuadée que la poursuite de l'implantation de ce plan d'action et des ajustements nécessaires au cours des prochaines années, permettra à l'Office d'améliorer sa façon de livrer son programme et ses services aux Canadiens.

Je crois que l'Office est en bonne position pour continuer d'appliquer les politiques gouvernementales en matière de transports, de fournir son expertise et ses services et de s'adapter aux changements futurs. Les membres de l'Office et notre équipe de professionnels dévoués sommes engagés à continuer de jouer un rôle actif dans la réalisation d'un réseau de transport efficient et accessible pour les Canadiens.

  
Marian L. Robson





## Table des matières

Messages . . . . .	1
Message du président . . . . .	1
Déclaration de la direction . . . . .	2
Raison d'être . . . . .	3
Survol de la planification . . . . .	5
Plans et priorités par résultat stratégique de l'Office. . . . .	7
Résultat stratégique . . . . .	7
Organisation . . . . .	13
Résultat stratégique et secteur d'activité . . . . .	13
Responsabilisation . . . . .	14
Dépenses prévues de l'Office . . . . .	15
Annexe . . . . .	17
Tableau 1 : Coût net du programme pour 2003-2004 . . . . .	17
Autres renseignements . . . . .	19



OFFICE  
DES TRANSPORTS  
DU CANADA

Budget des dépenses  
2003-2004

Un rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'hon. David M. Collenette, C.P., député  
Ministre des Transports

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment composable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada

Communication Canada

Ottawa (Ontario)

KIA 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-69  
ISBN 0-660-62293-9



# Office des transports du Canada

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada





# Citizenship and Immigration Canada

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

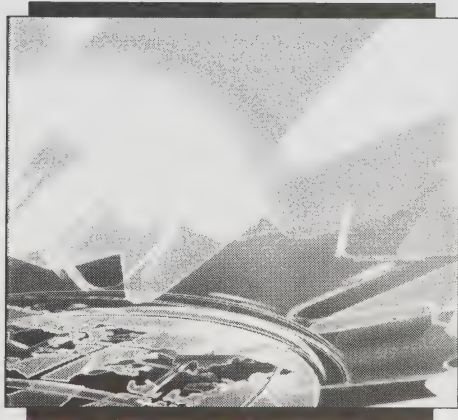
Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-91  
ISBN: 0-660-62221-1

# **Citizenship and Immigration Canada**

**Report on Plans and Priorities**

**2003-2004**



Approved by

A handwritten signature in black ink, reading "Denis Coderre". The signature is fluid and cursive, with the first name "Denis" and the last name "Coderre" clearly distinguishable.

---

The Honourable Denis Coderre  
Minister of Citizenship and Immigration



# Table of Contents

## **Section I: Minister's Message and Management**

<b>Representation Statement.</b>	<b>3</b>
A. Minister's Message	3
B. Management Representation Statement	5

## **Section II: Raison d'être** . . . . . **7**

## **Section III: Planning Overview and Departmental Priorities** . . . . . **9**

A. Planning Overview	9
B. Departmental Priorities for 2003–2004	11
Renewing Citizenship and Integration	11
Serving Canadians' Economic Needs	12
Building Public Confidence in the Management of Access to Canada	12
Pursuing the Implementation of Modern Management	12
CIC's Strategic Direction	13

## **Section IV: Plans by Strategic Outcome** . . . . . **15**

A. Summary	15
B. Details	17
Strategic Outcome 1:	
Maximizing the Economic and Social Benefits of Migration to Canada	17
Strategic Outcome 2:	
Protecting Refugees and Others in Need of Resettlement	21
Strategic Outcome 3:	
Supporting the Settlement, Adaptation and Integration of Newcomers into Canadian Society	25
Strategic Outcome 4:	
Managing Access to Canada with a Fair and Effective Enforcement Strategy	30
Implementing Modern Management	38
Strategic Partnerships and Horizontal Initiatives	41

<b>Section V: Organization.</b>	<b>45</b>
A. Organization of the Department	45
B. Accountability	46
C. Departmental Planned Spending.	47
Table 5.1: Net Planned Spending for 2003–2004 by Business Lines (\$ millions) and Full-time Equivalents	47
Table 5.2: Planned Spending—Crosswalk of Strategic Outcomes and Business Lines (\$ millions)	48
Table 5.3: Departmental Planned Spending (\$ millions) and Full-time Equivalents	49
<b>Section VI: Annexes.</b>	<b>51</b>
Annex 1.	51
Table 6.1: Summary of Transfer Payments (\$ millions)	51
Annex 2.	52
Overview of Transfer Payment Programs	52
Annex 3.	54
Table 6.2: Net Cost of CIC Programs for 2003–2004 (\$ millions)	54
Annex 4.	55
Table 6.3: Non-respendable Revenue (\$ millions)	55
Annex 5.	56
Major Regulatory Initiatives	56
Annex 6.	56
Sustainable Development Strategy for 2001–2003	57
<b>Index.</b>	<b>61</b>



# Section I: Minister's Message and Management Representation Statement

---

## A. Minister's Message



I am pleased to submit to Parliament and the people of Canada the Citizenship and Immigration Canada (CIC) *Report on Plans and Priorities* for the period 2003–2004 to 2005–2006.

Immigration has much to contribute in building the Canada we want. Canadians are searching for ways to express their identity: who we are as a nation, what we are attempting to build together and how we expect new Canadians to contribute to the partnership between government and citizens. Immigration is a key tool in meeting Canada's economic needs and in making Canada a land of expanding opportunity. At the same time, immigration continues to help Canada support family reunification and fulfill our humanitarian commitment to persons in need of protection.

In 2002, I tabled a bill for a new Citizenship of Canada Act<sup>1</sup> that will modernize the granting of Canadian citizenship. This new Act will reinforce Canadian values by changing the citizenship oath to include the concept of loyalty toward Canada and respect for democratic values. It will create a new role of citizenship commissioner to promote the values of Canadian citizenship in communities. In addition, it will establish a new decision-making process to deal with the high volumes of citizenship applications. This legislation represents another significant milestone in the renewal of CIC's legislative, policy and symbolic base.

Making Canada the destination of choice for immigrants, students and temporary workers will contribute to a strong, dynamic, world-class economy. By spreading throughout Canada the benefits of immigration, we can contribute to growth from coast to coast. It is our challenge to find ways to quickly unlock immigrants' productive capabilities and to work closely with our partners to overcome the barriers newcomers face. In choosing Canada, immigrants contribute to the vibrant social fabric of this country.

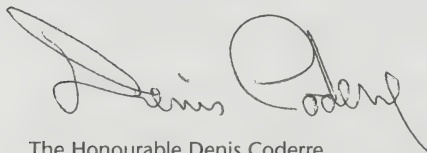
I am also committed to ensuring that Canadians have confidence in the way we manage access to Canada. The Government of Canada recently signed a Safe Third Country Agreement with the United States

1 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0238-pre.html>>.

and is implementing the Smart Border Action Plan, steps that will ensure greater safety and security at our shared border. To increase border security and facilitate travel abroad, CIC introduced a new Permanent Resident Card. More work remains to be done to identify and manage risks to Canada and Canadians, while ensuring the free movement of people. This work will be a CIC priority again in 2003–2004.

Our country has a well-deserved international reputation for upholding human rights and protecting those in need. Canadians must have confidence that we are protecting and offering opportunities to those who meet our requirements and that we are keeping out those who do not.

As CIC continues its role in building this great country, it will intensify its focus on careful stewardship and on results-based management. The Department has been undergoing a transformation across the organization in the way it does business. Through a commitment to modern management principles and practices, CIC is building the capacity it needs to deliver on the plans and priorities set out in this report.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Denis Coderre', with a large, stylized 'C' at the end.

The Honourable Denis Coderre  
Minister of Citizenship and Immigration

---

## B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for Citizenship and Immigration Canada (CIC).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the direction provided in the Minister of Finance's budget and by the Treasury Board of Canada Secretariat.

- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Signed: \_\_\_\_\_



Name: Michel Dorais  
Title: Deputy Minister

Date: **FEB. 26 2003**

Telephone: (613) 954-3501



# Section II:

## Raison d'être

### **The mission of CIC is to build a stronger Canada by**

- deriving maximum benefit from the global movement of people;
- protecting refugees at home and abroad;
- supporting the settlement, adaptation and integration of newcomers; and
- managing access to Canada.

These goals translate into CIC's four strategic outcomes and form the basis for the strong and integrated package of programs and services that this Department provides.

CIC's strategic outcomes are as follows:

- maximizing the economic and social benefits of migration to Canada;

- protecting refugees and others in need of resettlement;
- supporting the settlement, adaptation and integration of newcomers into Canadian society; and
- managing access to Canada with a fair and effective enforcement strategy.

Canada's immigration and citizenship programs<sup>2</sup> help build a nation of citizens respected throughout the world. CIC admits immigrants, foreign students, visitors and temporary workers who enhance Canada's social and economic growth. It resettles, protects and provides a safe haven for refugees, and helps newcomers adapt to Canadian society and become Canadian citizens. The Department also manages access to Canada to protect the security and the health of Canadians and the integrity of Canadian laws.

2 For more information on CIC's programs, see <<http://www.cic.gc.ca/english/index.html>>.





# Section III:

## Planning Overview and Departmental Priorities

---

### A. Planning Overview

Citizenship and Immigration Canada (CIC) takes its mandate from the *Immigration and Refugee Protection Act* and the *Citizenship Act*. A department of national and international dimensions, CIC has 81 locations in Canada and a network of 91 points of service abroad. Each year, CIC receives approximately 500,000 immigration applications and grants citizenship to 160,000 new Canadians. In 2001, departmental employees processed more than 800,000 temporary resident applications for visitors, students and workers, and effected 9,542 detentions and 9,165 removals.

The men and women employed by CIC operate in diverse environments—in offices across Canada, at airports and Canada-U.S. border posts, and in Canadian embassies around the world. Their work involves applying often-complex laws and regulations to individual cases, while balancing these requirements against the very human wants and needs that lie behind applications for permanent or temporary resident status in Canada and for Canadian citizenship.

CIC contributes significantly to the economic and social development of Canada. The Speech from the Throne for the second session of the 37<sup>th</sup> Parliament contains important references of direct relevance to CIC.<sup>3</sup> These ideas include positioning Canada as a destination of choice for talented

foreign students and skilled workers, and reforming our citizenship legislation to reinforce the rights and responsibilities at the core of Canadian citizenship.

Partnerships are critical to CIC's work, and the Department shares jurisdiction for immigration with the provinces. CIC has formed productive partnerships to jointly manage many aspects of the program, as shown by the initiatives resulting from the meeting of the federal, provincial and territorial ministers responsible for immigration in October 2002.<sup>4</sup> At the community level, CIC has important partnerships with a mosaic of organizations providing services to newcomers, such as language training, basic settlement assistance and integration with the established community. In addition, the Department is working with the provinces and territories to spread the benefits of immigration more widely throughout the country. To take better advantage of the global migration of people, CIC is also continuing to work with industry and with educational partners to help skilled individuals enter Canada more easily.

Under its Multiple Borders Strategy, CIC is working with international and domestic partners to prevent people who pose a risk to the health, safety or security of Canadians from entering Canada. To be successful, this approach requires strong relationships

3 For more information, see <<http://www.ddt-sft.gc.ca>>.

4 For more information on federal-provincial agreements, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0235-pre.html>> and <<http://www.cic.gc.ca/english/policy/fedprov.html>>.

with foreign governments, provincial and territorial governments, other federal departments and agencies, and outside partners, such as airlines.

CIC works closely with several federal departments and agencies. Its overseas delivery network relies on close cooperation with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) and the Canadian Security Intelligence Service (CSIS). Within Canada, CIC works closely with the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). The Temporary Foreign Worker Program is a seamless government program that involves both CIC and Human Resources Development Canada (HRDC), and CIC and Canadian Heritage share citizenship promotion activities. CIC participates in numerous research activities with federal partners, such as HRDC, the Department of Justice Canada and Statistics Canada. CIC is also working with HRDC and Industry Canada on the federal Innovation Strategy.

The Immigration and Refugee Board (IRB)<sup>5</sup> is an independent tribunal responsible for making decisions on immigration and refugee matters in accordance with IRPA. Since CIC processes refugee claims before and after their hearing, CIC works closely with IRB at the administrative level.

The Department's settlement and citizenship programs focus on helping newcomers find their place in Canada. This task includes looking for creative ways to break down the barriers to full participation, whether they relate to language skills, foreign credentials recognition, discrimination or recovery from persecution.

In the knowledge-based economy, Canada's performance relies on the skills and innovation of its people. CIC's work is integral

to the government's strategies for fostering these attributes. The Government of Canada is looking to immigration to help sustain growth and economic development, particularly in areas of Canada where recent immigrants have seldom settled.

The unprecedented events of September 11, 2001, in the United States changed the world in terms of global and national security. Canadians are more aware of the impact on security of all types of government programs, including immigration and citizenship programs. The international climate requires a focus on the national security agenda, with a particular emphasis on managing issues continentally. Yet, while concerned about security, Canadians clearly remain supportive of our nation's humanitarian tradition and mindful of its reputation as a leader in human rights, refugee protection and peace-building.

As an organization with national and international reach, CIC operates in a context of potential risks and opportunities. The changing geo-political landscape presents risks, while the emergence of foreign workers who can contribute to Canadian development presents opportunities. The source and number of applications for permanent or temporary residence can change rapidly, requiring the Department to respond quickly to changing circumstances in a tight fiscal environment. To make the most of its opportunities, CIC must be flexible.

The Department's challenge is to balance its facilitation role (admitting and helping newcomers to Canada) and its enforcement role (preventing people who do not meet the legal requirements from entering Canada, or removing them). Operating in this environment requires an ability to set priorities, to establish plans to meet them and to direct resources where they matter most.

5 For more information, see <<http://www.irb.gc.ca>>.

---

## B. Departmental Priorities for 2003–2004

In 2002–2003, a key priority for CIC was the implementation of the new *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA).<sup>6</sup> The new Act, which came into effect on June 28, 2002, represents the most comprehensive change to Canada's immigration legislation since 1976. IRPA introduced a new selection system for skilled workers and business immigrants, to better serve the needs of Canada's labour market; streamlined procedures for the entry of temporary foreign workers and students; and updated provisions defining family sponsorship. At the same time, IRPA contains strengthened enforcement measures targeted to those who would seek to circumvent the law.

CIC has played a key role in the coordinated efforts of the Government of Canada to better protect the safety and security of Canadians following the terrorist attacks in the United States and has undertaken significant new initiatives to strengthen its enforcement activities. The Canada-U.S. Smart Border Action Plan has enhanced security at our common border. The joint Multiple Borders Strategy puts a new focus on inspection and interdiction at all points along the travel continuum, to prevent inadmissible and potentially harmful individuals from reaching North America. New screening measures at ports of entry and CIC's missions abroad have also improved security. The introduction of the Permanent Resident Card has increased document integrity. CIC has increased the sharing of information and intelligence with domestic and international partners and has created a new Intelligence Branch to ensure greater coordination and collaboration in this area. All of these steps were taken in support of, and in addition to, the stronger legislative authority for enforcement acquired under IRPA.

Building on last year's accomplishments, CIC's key activities during 2003–2004 will focus on four priorities:

- renewing citizenship and integration;
- serving Canadians' economic needs;
- building public confidence in the management of access to Canada; and
- pursuing the implementation of modern management.

### Renewing Citizenship and Integration

The definition of citizenship rights and responsibilities has gained importance in the national agenda. CIC will thus focus on developing a new Citizenship of Canada Act<sup>7</sup> during this planning period. By developing new legislation, redefining citizenship and reviewing the Department's integration programs, CIC will explore new ways of defining the partnership between new Canadians and their governments.

These activities will include reviewing the settlement allocation model in the current fiscal environment, as well as analysing the impact of immigration on communities and the impact of regional strategies, with a special focus on support to official language minority communities. Section IV of this report outlines the key planned activities to support this priority, under the heading "Supporting the Settlement, Adaptation and Integration of Newcomers into Canadian Society."

The initiation of this work will help ensure that Canada has a strong foundation for citizenship and for more effective delivery of CIC's integration programs. Modern integration and citizenship programs that respond to newcomers' needs will benefit all Canadians.

6 For more information, see <<http://cic.gc.ca/english/irpa/index.html>>.

7 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/policy/cit-act.html>>.

## **Serving Canadians' Economic Needs**

The Speech from the Throne in September 2002 highlighted the important role that CIC plays in the Canadian economy, while the federal Innovation Strategy<sup>8</sup> stresses the need for a skilled workforce. CIC has made it a priority to deliver results for the Canadian economy.

In this context, the Department will explore ways to better support Canada's economic needs and to more quickly unlock the productive capacity of newcomers. The Government of Canada has clearly signalled key goals: fast tracking qualified skilled workers, expanding the student program and eliminating barriers to the recognition of foreign credentials. Actions on these goals will be key activities for CIC in this planning period. The Department will continue working with educational partners to support the foreign student file, and it will continue to work closely with HRDC to remove barriers to the recognition of foreign credentials. Regional strategies will be developed in partnership with the provinces, the territories and their communities to share the benefits of immigration more evenly across the country.

Work on this priority will help ensure that Canadians benefit from the skills newcomers bring and that newcomers have appropriate opportunities to succeed in Canada. Section IV of this report outlines specific actions to support this priority, under the heading "Maximizing the Economic and Social Benefits of Migration to Canada."

## **Building Public Confidence in the Management of Access to Canada**

Safety and security have been perennial priorities in CIC programs. Prudent management of the risks inherent in the business of migration allows Canadians to realize the benefits of one of the world's most dynamic immigration programs. The September 2001 terrorist attacks in the

United States have caused governments and citizens around the world to rethink the level of security necessary to sustain a commitment to international mobility. As noted above, CIC has undertaken many new initiatives to better protect the safety and security of Canadians, including implementing immigration action items in the Smart Border Declaration,<sup>9</sup> developing the Multiple Borders Strategy, creating an Intelligence Branch and introducing the Permanent Resident Card.<sup>10</sup> While these actions provide a sound foundation for the future, the Department needs to continue this vital work.

CIC will take steps during this planning period to restore public confidence in the way refugee claims are processed, by effectively managing risks while respecting Canada's humanitarian objectives.

To manage in-Canada risks better, CIC will finish developing a new framework for detention and will evaluate the implementation of the public security and anti-terrorism measures. The Department will build on technological investments in screening and case tracking. In the longer term, CIC will be looking at advanced technological solutions to track people who pose potential risks to Canada.

CIC's activities related to this priority are designed to ensure that newcomers have fair but controlled access to Canada and to reassure Canadians that CIC is proactively managing risk. Section IV of this report outlines detailed actions to support this priority, under the headings "Protecting Refugees and Others in Need of Resettlement" and "Managing Access to Canada with a Fair and Effective Enforcement Strategy."

## **Pursuing the Implementation of Modern Management**

Implementing the principles and practices of modern management will be central to the success of the priorities outlined in the

8 For more information, see <<http://www.innovationstrategy.gc.ca>>.

9 For more information, see <<http://www.dfait-maeci.gc.ca/can-am/menu-en.asp?mid=1&cat=10>>.

10 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/pr-card/index.html>>.



previous sections. The Department has made significant investments in modern management, but work remains to be done. CIC will continue to address gaps in departmental operations due to increasing volumes and complexity in operations, as well as needed increases in infrastructure capacity.

To address these gaps, action will be taken in seven key areas of modern management: strategic leadership, functional guidance, integrated management information, values and ethics, risk management, human resources management and financial management. The goals for this planning period are to embed the concept of modern management in the culture of CIC, to set clearer standards for operations, to monitor progress and to integrate the lessons learned from these efforts. With the implementation of modern management practices, the Department is being managed in a more forward-looking, effective and efficient manner.

### **CIC's Strategic Direction**

The priorities identified for 2003–2004 will contribute to CIC's overall strategic direction of building dynamic and secure immigration and citizenship programs. A dynamic immigration program is one that brings people from more diverse countries of origin to more places in Canada and, through effective partnerships, provides the support they need to integrate successfully into Canada's economic and social life. CIC's priorities for 2003–2004 are designed to deliver on the commitments made in the Speech from the Throne, to reinforce the commitment to government-wide initiatives and to position the Department well for the future. This strategic agenda builds on recent legislative and infrastructure advances to prepare CIC for future challenges.





# Section IV:

## Plans by Strategic Outcome

### A. Summary

Below is an overview of CIC's four strategic outcomes, together with the measures necessary to achieve the Department's mandate (as approved by Treasury Board in 1997). This is followed by a table showing the Department's planned spending for 2003–2004 to 2005–2006 by strategic outcome.

Part B outlines the key activities that CIC will undertake over the next three years to achieve its strategic outcomes. Activities that contribute to more than one outcome or are of a corporate nature are addressed in the subsections "Implementing Modern Management" and "Strategic Partnerships and Horizontal Initiatives." Each subsection includes a chart summarizing the planned results.

CIC's Strategic Outcomes	
To provide:	As demonstrated by:
Maximum economic and social benefits from migration to Canada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achievement of target immigration levels.</li><li>• Reunification of immigrants with Canadian sponsors.</li><li>• Selection of immigrants capable of adapting to the Canadian labour market.</li><li>• Selection of business immigrants, including investors.</li><li>• Admission of temporary workers whose presence in Canada fills skill gaps in the domestic labour market and who transfer to Canadian workers in-demand occupational skills.</li><li>• Admission of visitors and foreign students whose presence in Canada stimulates the demand for goods and services.</li></ul>
Protection to refugees and others in need of resettlement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achievement of the targets for government-assisted and privately sponsored refugees.</li><li>• Provision of an effective and more responsive refugee resettlement program.</li><li>• Development of effective and efficient working arrangements between the Immigration and Refugee Board and CIC.</li><li>• Enhancement of Canada's influence in international initiatives to protect refugees.</li></ul>

CIC's Strategic Outcomes (cont'd)	
To provide:	As demonstrated by:
Support for the settlement, adaptation and integration of newcomers into Canadian society	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Successful integration of newcomers into Canadian society.</li> <li>• Advancement of accountability to ensure effectiveness and efficiency in the delivery of settlement programs.</li> <li>• Accordance of full participation in Canadian society to eligible permanent residents through the granting of citizenship and the establishment of claims to citizenship.</li> <li>• Effective promotion and understanding of citizenship and integration issues.</li> </ul>
Management of access to Canada with a fair and effective enforcement strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departmental activities that contribute to the protection of Canadian society.</li> <li>• Interdiction of individuals attempting to enter Canada with improper documentation.</li> <li>• Reports on and, if necessary, detention of individuals who have contravened the <i>Immigration and Refugee Protection Act</i>.</li> <li>• Removal of people who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society.</li> </ul>

**Table 4.1: Planned Spending by Strategic Outcome**

Net Planned Spending by Strategic Outcome (\$ millions)

Strategic outcome	Forecast spending 2002–2003	Planned spending 2003–2004	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
Maximizing the economic and social benefits of migration to Canada	151.4	<b>169.7</b>	157.8	150.7
Protecting refugees and others in need of resettlement	116.0	<b>103.1</b>	100.6	100.5
Supporting the settlement, adaptation and integration of newcomers into Canadian society	382.9	<b>420.2</b>	415.4	413.9
Managing access to Canada with a fair and effective enforcement strategy	354.7	<b>377.4</b>	334.9	329.5
<b>Net planned spending</b>	<b>1,005.0*</b>	<b>1,070.4</b>	<b>1,008.7</b>	<b>994.6</b>

\*Reflects the best forecast for total net planned spending to the end of the fiscal year. CIC's total number of full-time equivalents for 2003–2004 is 5,515. (For a breakdown by business line, see Table 5.1.)

**Explanation of change:** CIC's planned spending for 2003–2004 is higher than for the following two years mainly because resources were reprofiled from 2002–2003 to 2003–2004. These reprofiled funds relate primarily to the Global Case Management System (GCMS). Also, funding for the implementation of the Permanent Resident Card peaks in 2003–2004 in accordance with the initial implementation and declines in 2004–2005 due to a decrease required to maintain estimated on-going volumes.

## B. Details

### Strategic Outcome 1:

### Maximizing the Economic and Social Benefits of Migration to Canada

#### Planned Spending and Full-time Equivalents

Forecast spending 2002–2003	Planned spending 2003–2004	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
\$151.4M	<b>\$169.7M</b>	\$157.8M	\$150.7M
1,581 FTEs	<b>1,703 FTEs</b>	1,686 FTEs	1,632 FTEs

**Explanation of change:** Planned spending for 2003–2004 is higher than for the following years, primarily due to resources reprofiled from 2002–2003 to 2003–2004.

#### Introduction

CIC will maximize the economic and social benefits of migration to Canada by achieving target immigration levels; supporting family reunification of immigrants with Canadian sponsors; selecting immigrants, including business immigrants, who are capable of adapting to the Canadian labour market; admitting temporary workers to fill skills gaps in the domestic labour market; and admitting visitors and foreign students to stimulate the demand for goods and services.

The principal functional direction for activities under this strategic outcome comes from CIC's Selection Branch, with the active involvement of the Department's enforcement network across Canada and visa offices around the world, and in close collaboration with the Integration Branch and the Departmental Delivery Network.

Maximizing the economic and social benefits of migration to Canada will mean focusing on the following areas of activity over the next fiscal year: fully realizing the benefits

of the *Immigration and Refugee Protection Act (IRPA)*; <sup>11</sup> managing immigration levels carefully to meet targeted numbers and ensure the appropriate mix; and supporting government commitments.

An overarching activity for 2003–2004 will involve developing and communicating policies and initiatives to support commitments made in the Speech from the Throne and the principles of the federal Innovation Strategy. <sup>12</sup> CIC will consult on, design and test initiatives with projects in 2003–2004. In developing new policies and initiatives, a key focus will be to strengthen existing partnerships and explore opportunities to leverage efforts. This work will also build the foundation for stronger performance measurement in future years.

#### Achievement of Target Immigration Levels<sup>13</sup>

In 2003, CIC expects to bring between 220,000 and 245,000 newcomers to Canada as permanent residents. Of these, CIC aims to

11 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/irpa/index.html>>.

12 For more information, see <<http://www.innovationstrategy.gc.ca/cmb/innovation.nsf/pages/index>>.

13 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0237-pre.html>> and <<http://www.cic.gc.ca/english/pub/immigration2002.html>>.

achieve a 60–40 split between economic and non-economic immigrants, respectively. In other words, 60% of the people selected are expected to be in the economic class, which comprises skilled workers, business immigrants (entrepreneurs, investors, self-employed people), live-in caregivers and provincial nominees. Of the balance, 26% are expected to be in the family reunification class and 13% in the protected persons class. This plan shows CIC's commitment to balancing the family reunification, protection and economic components of the immigration program. It ensures that the immigration program will bring maximum social and economic benefits to Canada and respond to Canada's needs.

There is a growing recognition that immigration levels and the mix of permanent residents have important ramifications at the federal, provincial and community levels. In 2003–2004, CIC will develop an integrated system for planning and managing immigration target levels to ensure a more predictable yet flexible delivery of the Immigration Plan. This key activity reflects the integrated approach to programs, policies and operations promoted by CIC's Modern Management Framework and aims to increase accountability across the departmental functions that influence annual immigration levels.

### **Family Reunification of Immigrants with Canadian Sponsors**

Family reunification is an important tradition in Canada's immigration program.<sup>14</sup> IRPA, which came into force in June 2002, strengthened family reunification by clarifying the selection criteria and making them responsive to current social realities.

In 2003–2004, CIC will monitor the implementation of the new Act in the context of the selection of permanent residents under the family class category. This task will

include monitoring the impact of the expanded family definition, of the new process for selecting spouses and partners already in Canada, and of the simplified criteria for measuring sponsors' income.

CIC will also continue to work with its partners to develop a federal system to collect, from sponsors, social assistance remitted to those who were sponsored. CIC aims to strengthen relationships with the provinces and other stakeholders in this context.

### **Selection of Immigrants Capable of Adapting to the Canadian Labour Market**

In response to growing international competition for skilled workers and in support of the government's Innovation Strategy, CIC will continue to work with HRDC and Industry Canada to develop a fast-track process for highly skilled workers who have arranged employment. A new administrative process, designed to process applications more quickly, is expected to begin in 2003–2004.<sup>15</sup>

The recognition of newcomers' foreign credentials is critical to the success of new permanent residents. CIC will support HRDC in its work with the provinces and territories, which are responsible for professions' regulatory bodies.

In addition, the federal, provincial and territorial ministers of immigration have signalled their intention to develop strategies to share the benefits of immigration more evenly across the country. Currently, over 75% of all immigrants settle in Toronto, Vancouver or Montreal. Attracting immigrants to smaller centres and other regions, including official language minority communities, and encouraging them to stay, will require flexible approaches that respond to provincial and territorial priorities. CIC will continue to work with its provincial and territorial partners to support regional strategies, using new and

14 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/sponsor/index.html>>.

15 For more information on the core program, see <<http://www.cic.gc.ca/english/skilled/index.html>>.



existing mechanisms, including provincial nominee agreements, the Temporary Foreign Worker Program and targeted joint promotional activities.

### **Selection of Business Immigrants, Including Investors**

Business immigrants bring skills, entrepreneurial talents and investment capital that Canada needs to strengthen its economy.<sup>16</sup> CIC will closely monitor the impact of the new IRPA selection criteria in 2003–2004 to ensure that program objectives are being met.

Under the previous Act, business immigrants who invested before April 1999 had to place money in an investment fund for five years. In 2003–2004, CIC will continue to oversee, audit and ensure the compliance of these investment funds (200 funds worth approximately \$600 million). Over the next two years, CIC will continue to close these investment funds when the investors have met their obligations.

During 2003–2004, CIC will examine the principles and processes of the Immigrant Investor Program to assess its relevance in the context of international demand and provincial needs and its impact on business. In 2004–2005, CIC will review the terms and conditions of the Entrepreneur Program to determine whether they meet current economic needs and are functioning as required.

### **Admission of Temporary Workers Whose Presence in Canada Fills Skills Gaps in the Domestic Labour Market and Who Transfer to Canadian Workers In-Demand Occupational Skills**

Admitting temporary workers<sup>17</sup> is an important component of the government's Innovation Strategy. CIC, in partnership with HRDC, will explore—with the provinces, businesses and municipalities—ways to facilitate the entry and dispersion of temporary workers throughout Canada. The Department will also continue to improve procedures for processing and admitting temporary workers.

### **Admission of Visitors and Foreign Students Whose Presence in Canada Stimulates the Demand for Goods and Services**

Visitors and foreign students<sup>18</sup> stimulate the economy by increasing the demand for goods and services. Recognizing the benefits that foreign students bring to Canada, the Speech from the Throne commits the government to positioning Canada as a destination of choice for talented foreign students. CIC will work with interested educational institutions and provinces to develop long-term options to increase the number of foreign students, where required.

16 For more information on this program, see <<http://www.cic.gc.ca/english/business/index.html>>.

17 For more information on this program, see <<http://www.cic.gc.ca/english/work/index.html>>.

18 For information on these two programs, see <<http://www.cic.gc.ca/english/visit/index.html>> and <<http://www.cic.gc.ca/english/study/index.html>>.

# Maximizing the Economic and Social Benefits of Migration to Canada

## Planned Results

Measures	Key activities
Achievement of target immigration levels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achieve immigration levels of 220,000 to 245,000 newcomers to Canada in 2003.</li> <li>• Achieve a 60-40 split between economic and non-economic immigrants.</li> <li>• Develop an integrated system for planning and managing target levels.</li> </ul>
Family reunification of immigrants with Canadian sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor and assess the application of the new family definition.</li> <li>• Monitor the impact of the new sponsorship criteria.</li> <li>• Enhance partnerships with the provinces.</li> </ul>
Selection of immigrants capable of adapting to the Canadian labour market	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement a new administrative process designed to process qualified skilled workers more quickly.</li> <li>• Develop strategies for sharing the benefits of immigration more widely throughout Canada.</li> </ul>
Selection of business immigrants, including investors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor the new IRPA criteria.</li> <li>• Manage investment funds under the pre-IRPA regulations more effectively.</li> <li>• Review the principles and processes of the Immigrant Investor Program.</li> <li>• Review the terms and conditions of the Entrepreneur Program.</li> </ul>
Admission of temporary workers whose presence in Canada fills skills gaps in the domestic labour market and who transfer to Canadian workers in-demand occupational skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explore, with partners, ways to facilitate the entry and broader dispersion of temporary workers.</li> <li>• Continue to improve the processing and admission of temporary workers.</li> </ul>
Admission of visitors and foreign students whose presence in Canada stimulates the demand for goods and services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop long-term options for attracting more foreign students, where required.</li> </ul>



## Strategic Outcome 2: Protecting Refugees and Others in Need of Resettlement

<b>Planned Spending and Full-time Equivalents</b>			
Forecast spending 2002–2003	<b>Planned spending 2003–2004</b>	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
\$116.0M	<b>\$103.1M</b>	\$100.6M	\$100.5M
182 FTEs	<b>195 FTEs</b>	203 FTEs	201 FTEs

**Explanation of change:** Forecast spending for 2002–2003 includes additional costs related to the Interim Federal Health Program. Planned spending for 2003–2004 is higher than for the following years, due to Resettlement Assistance Program resources reprofiled from 2002–2003 to 2003–2004.

### Introduction

CIC will achieve this strategic outcome by reaching the targets established for government-assisted and privately sponsored refugees; strengthening the refugee resettlement program to make it more effective and more responsive; developing more effective working arrangements between CIC and the Immigration and Refugee Board; and enhancing Canada's influence in international initiatives to protect refugees. The principal functional direction for activities under this strategic outcome comes from the Refugee Branch, with the active involvement of regional offices in Canada and overseas.

The new *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA), implemented in June 2002, identifies the objectives of the refugee program. These objectives highlight Canada's international legal obligations under the 1951 Convention Relating to the Status of Refugees (the Geneva Convention) and its 1967 protocol, and they re-affirm Canada's commitment to international efforts to help those in need of resettlement. IRPA emphasizes the importance of saving lives, protecting displaced and persecuted persons, and maintaining the integrity of Canada's refugee protection system by ensuring fair and efficient procedures.

The September 2001 terrorist attacks in the United States have heightened Canadians' concerns about the way we select and admit people, concerns that extend to our humanitarian programs. Public confidence in Canada's refugee determination system has also been affected by increasing volumes of refugee claims, growing inventories and longer processing times. At the same time, there is increasing awareness of the need to integrate Canada's domestic and overseas refugee protection programs.

One of CIC's key priorities for 2003–2004 is to continue building public confidence in the way we manage access to Canada. This priority includes CIC's commitment to enhance the integrity of Canada's humanitarian programs.<sup>19</sup> In 2003–2004, CIC will review the refugee status determination process with a view to improving the overall management of this process. The Department will also examine ways to use resettlement more strategically to increase overall protection, ways to share responsibilities more effectively, and ways to better structure our relationships with key partners in Canada and abroad to attain our policy goals and re-establish confidence in the protection mandate. CIC staff members will apply their expertise through consultations, workshops and committees to support this process.

19 For information on refugee protection, see <<http://www.cic.gc.ca/english/refugees/index.html>>.

### **Achievement of the Targets for Government-assisted and Privately Sponsored Refugees**

The 2003 Immigration Plan<sup>20</sup> projects the number of newcomers who will become permanent residents of Canada, broken down by class. For 2003, the plan projects that between 28,100 and 32,500 protected persons will become permanent residents. This represents an increase of 1% over the 2002 planned refugee numbers. Of this total, 7,500 are expected to be government-assisted refugees (plus an additional 200 refugees destined for Quebec who were selected in 2002 under the Canada-Quebec Accord but who were unable to become permanent residents until 2003). Between 2,900 and 4,200 are expected to be privately sponsored refugees; between 13,000 and 15,600 to be refugees granted permanent residence status; and between 4,500 and 5,000 to be refugee dependants abroad.

### **Provision of an Effective and More Responsive Refugee Resettlement Program**

Strengthening relationships with partners and stakeholders who can support resettled refugees continues to be a key priority for CIC in 2003–2004. Since the new Act permits a greater range of possibilities for private sponsorship, it will help CIC strengthen partnership arrangements. CIC will work in 2003–2004 and beyond to establish new types of partnerships allowed under the new legislation.

In addition, in 2003–2004, CIC will work to enhance Canada's relationships with our key international partners, such as the United

Nations High Commissioner for Refugees and the International Organization for Migration. The Department will also continue its efforts to establish new types of partnerships. For example, CIC plans to develop models for referral organizations to help the Department identify genuine refugee pools and select refugees abroad.

CIC has developed new ways to determine where in Canada refugees selected abroad should resettle. It will develop performance indicators to evaluate the effectiveness of these new approaches in reducing secondary migration.

Another key activity is to continue implementing program monitoring and evaluation (such as the Resettlement Assistance Program<sup>21</sup> evaluation framework) and developing plans to audit service providers to increase the effectiveness of settlement programs. CIC will finish evaluating the Resettlement Assistance Program in 2003–2004.

The Minister of Citizenship and Immigration Canada, Manitoba's Minister of Labour and Immigration, and the Mayor of Winnipeg have signed a memorandum of understanding<sup>22</sup> intended to increase the number of immigrants and refugees coming to Winnipeg, in keeping with the goal of sharing the benefits of immigration more widely. This pilot project, known as the Winnipeg Private Refugee Sponsorship Program, is expected to begin in 2003 and to result in the admission of approximately 250 refugees. These refugees will be privately sponsored and will receive financial assistance for resettlement, as required, from the City of Winnipeg.

20 For more information on the Immigration Plan, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0237-pre.html>> and <<http://www.cic.gc.ca/english/pub/immigration2002.html>>.

21 CIC administers the Resettlement Assistance Program (except in Quebec) in support of Canada's international humanitarian commitment to resettling refugees from abroad. The program provides income support for up to 12 months for government-assisted refugees and up to an additional 12 months for special needs cases. It also funds non-profit organizations to help them provide a set of core services to resettled refugees within their first four to six weeks in Canada.

22 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0247%2Dpre.html>>.

## **Maintaining Canada's Humanitarian Tradition and Ensuring Canada's Security**

Canada signed the Safe Third Country Agreement with the United States on December 5, 2002, and both parties expect to implement it in 2003–2004.<sup>23</sup> Under this agreement, a foreign national cannot normally claim refugee status if coming to Canada through the U.S. This reciprocal mechanism will enhance the orderly handling of refugee claims and promote shared responsibility for protecting those in need, thus strengthening public confidence in the integrity of the asylum system.

CIC staff responsible for implementing the Agreement will be trained, and information technology systems will be developed to support operations at ports of entry.

CIC and the newly configured Department of Homeland Security in the U.S. plan to develop new and more comprehensive arrangements for sharing information relating to refugee claimants.

Also in 2003–2004, the Department will develop a policy framework that reflects the changes in IRPA regarding the suspension and redetermination of refugee claims and CIC's intervention activities at refugee hearings. New provisions under IRPA prohibit refugee claims from people who are inadmissible for reasons of security, association with organized crime, human rights violations or serious criminality. IRPA also expands the authority to terminate refugee claims in these cases. CIC continues to intervene before the Immigration and Refugee Board in cases where exclusion from refugee protection is raised.

### **Development of Effective and Efficient Working Arrangements Between the Immigration and Refugee Board and CIC**

The Immigration and Refugee Board (IRB)<sup>24</sup> is an independent administrative tribunal that decides claims for refugee protection made within Canada. CIC is responsible for processing the claimants before and after their refugee hearing. CIC remains committed to continuing to work with the IRB to improve the effectiveness and the efficiency of the refugee determination system.

### **Enhancement of Canada's Influence in International Initiatives to Protect Refugees**

Canada continues to strategically engage with the United Nations High Commission for Refugees (UNHCR) and with like-minded countries, such as the nations of the European Union (EU), on international protection issues. CIC will build on previous

successes by working with the Canadian International Development Agency and the Department of Foreign Affairs and International Trade to identify key priorities from the UNHCR's Agenda for Protection for follow-up. Canada would then take the lead on one or more of these issues (such as the strategic use of resettlement) in the proposed Forum on International Protection.

Canada will continue to participate in the UNHCR's Standing Committee and Executive Committee meetings, which take place quarterly. The government will also continue to send high-level representatives and experts to ad hoc meetings and working groups, such as the Working Group on Resettlement. Canada is also committed to playing a monitoring role and to participating, where appropriate, in the UNHCR's mandate renewal process in 2004.

Also in 2003–2004, CIC will continue to engage both in bilateral discussions, including the Border Vision partnership with the United States, and in multilateral fora, including the Inter-Governmental

23 For further information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/policy/safe-third.html>>.

24 For more information, see <<http://www.irb.gc.ca>>.

Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policies in Europe, North America and Australia.

Through these types of discussions, Canada can contribute to and benefit from international discourse on refugee protection. An example is Canada's cooperation with the EU. On the issue of refugee protection, we share

a number of viewpoints with the EU, and it is important that Canada remain engaged with the EU as its members work toward common asylum policies. Also, Canadian and EU officials regularly meet before UNHCR Executive Committee meetings to discuss their respective positions and build mutual support.

## Protecting Refugees and Others in Need of Resettlement

### Planned Results

Measures	Key activities
Achievement of the targets for government-assisted and privately sponsored refugees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receive, under the protected persons category, between 28,100 and 32,500 new permanent residents,<sup>25</sup> including 7,500 government-assisted refugees (plus 200 Quebec-destined refugees selected in 2002); 2,900 to 4,200 privately sponsored refugees; 13,000 to 15,600 landed refugees; and 4,500 to 5,000 refugee dependants.</li> </ul>
Provision of an effective and more responsive refugee resettlement program	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen partnerships with organizations and create new types of partnerships.</li> <li>• Continue program monitoring, as appropriate.</li> <li>• Complete the evaluation of the Resettlement Assistance Program.</li> </ul>
Development of effective and efficient working arrangements between the Immigration and Refugee Board (IRB) and CIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continue to collaborate with the IRB to improve the refugee protection program.</li> </ul>
Enhancement of Canada's influence in international initiatives to protect refugees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work to promote the adoption of Canadian positions at international fora.</li> </ul>
Maintenance of Canada's humanitarian tradition and ensuring of Canada's security	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review the process pertaining to refugee status determination in Canada.</li> <li>• Develop a policy framework that reflects the changes relating to the suspension and redetermination of refugee claims through IRPA.</li> </ul>

25 For information on the *Annual Report to Parliament on Immigration 2002*, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0237-pre.html>>.



## Strategic Outcome 3: Supporting the Settlement, Adaptation and Integration of Newcomers into Canadian Society

### Planned Spending and Full-time Equivalents

Forecast spending 2002–2003	Planned spending 2003–2004	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
\$382.9M	<b>\$420.2M</b>	\$415.4M	\$413.9M
536 FTEs	<b>687 FTEs</b>	686 FTEs	573 FTEs

**Explanation of change:** Planned spending for 2003–2004 and future years includes increased resources under the Canada-Quebec Accord.

### Introduction

CIC will achieve this strategic outcome by supporting and enhancing the delivery, both directly and indirectly, of integration programs for newcomers to Canada; granting citizenship to eligible permanent residents; and ensuring that citizenship and integration issues are effectively promoted and understood.

The principal functional direction for activities under this strategic outcome comes from the Integration Branch, with the active involvement of the Departmental Delivery Network and of regional offices and considerable collaboration across branch lines. Under formal agreements, the governments of Quebec, Manitoba and British Columbia provide settlement and integration services to newcomers. Elsewhere in Canada, the program is delivered through partnerships with service provider organizations.

As noted earlier, a key priority for CIC in 2003–2004 is the renewal of its citizenship and integration programs. The introduction of the new Citizenship of Canada Act, and the planning necessary for its successful implementation (pending approval by Parliament and royal assent), will be critical to addressing this priority.

CIC has committed to reforming the citizenship legislation and regulations to update the expression of what it means to be Canadian and to reinforce the equity and efficiency of the citizenship process. On October 31, 2002, the Minister tabled a new Citizenship of Canada Act (Bill C-18).<sup>26</sup> This proposed legislation establishes clear, fair and objective criteria for citizenship; reasserts the rights and freedoms of Canadians; and reinforces the responsibilities associated with citizenship. It will modernize Canada's citizenship rules, address gaps and inconsistencies in the current legislation, and allow for more efficient processing of applications for citizenship. The proposed changes complement the recent *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA) and are consistent with other recent legislation, such as the *Crimes Against Humanity and War Crimes Act*.

### Successful Integration of Newcomers into Canadian Society

To enhance the integration of newcomers into Canadian society, CIC will continue to reinforce and expand its partnerships with service provider organizations throughout the country.<sup>27</sup> Building on the momentum created by the federal Voluntary Sector Initiative (VSI),<sup>28</sup> CIC aims to encourage

26 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0238-pre.html>>.

27 For information on integration services, see <<http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/index.html>>.

28 For more information, see <<http://www.vsi-isbc.ca>>.

the involvement of service providers and other levels of government to improve settlement programming and address critical issues, such as settling immigrants more widely throughout Canada.

A key focus for 2003–2004 is the planning for the second national conference on settlement/resettlement (to be held in October 2003), in collaboration with VSI national working groups and other settlement sector and government partners. CIC aims to enhance discussion on priority issues and information-sharing among partners and stakeholders.

The Department will also work with its partners to develop new initiatives to help adult immigrants improve their official language skills, so that they can integrate more easily into the labour market. Expected results and performance measures will be identified through the new Contribution Accountability Framework.

To advance policy work relating to the recognition of foreign credentials, CIC will work with other federal departments, such as HRDC, and with the provinces and territories.

During 2003–2004, CIC will continue to work with other federal departments and stakeholders within the Government On-Line agenda to enhance the Government of Canada's Portal for Immigrants (which creates a single Internet access point). The long-term goal is to provide immigrants and potential immigrants with a wide range of information and services, including tailored labour market information, on-line assessment of credentials and language ability, and e-learning opportunities.

CIC is committed to working with official language minority communities to help them attract and retain immigrants.<sup>29</sup> Through the

joint CIC-Francophone Minority Communities Committee, CIC will help develop strategies to support the growth of official language minority communities throughout Canada. CIC will undertake pilot projects and partnerships with these communities and with other stakeholders, including other federal departments, the provinces and employers. The Department will also enhance its efforts to integrate the perspective of official language minority communities into all its operations, both in Canada and in visa offices abroad. CIC will work with Canadian Heritage and HRDC to develop profiles of official language minority communities, to promote them as possible destinations for immigrants. In addition, CIC will continue to promote and assist official language minority communities across Canada through existing<sup>30</sup> and new bilateral agreements with the provinces and territories.

In 2003–2004, CIC will also review and, if appropriate, revise its settlement allocation model.

### **Advancement of Accountability to Ensure Effectiveness and Efficiency in the Delivery of Settlement Programs**

In 2003–2004, CIC will work with service providers to implement the Contribution Accountability Framework.<sup>31</sup> This framework ensures accountability for settlement spending by monitoring service delivery, as well as evaluating program effectiveness and efficiency. Information collected will be used to identify program changes that would help newcomers integrate into Canadian society.

The framework will guide accountability, performance measurement and program evaluation, and will help standardize the management and administrative practices

29 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0206-pre.html>>.

30 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/98/9835-pre.html>>.

31 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/linc-fs1.html>>.



of the four key contribution programs: Language Instruction for Newcomers to Canada,<sup>32</sup> the Immigrant Settlement and Adaptation Program,<sup>33</sup> the Host Program<sup>34</sup> and the Resettlement Assistance Program.<sup>35</sup>

In 2003–2004, CIC will be able to obtain and analyse performance measurement information for these four contribution programs. Since these data are based, in part, on client information, CIC will finalize privacy and security policy issues related to collecting them. In cooperation with service providers and other stakeholders, CIC will also begin implementing the evaluation strategy, a task that will include defining program-level outcomes and evaluating programs. CIC will also continue its negotiations on provincial/territorial accountability frameworks with British Columbia and Manitoba.

### **Accordance of Full Participation in Canadian Society to Eligible Permanent Residents Through the Granting of Citizenship and the Establishment of Claims to Citizenship<sup>36</sup>**

While Parliament is considering the new Citizenship of Canada Act, the Department will develop the regulations, administrative processes, policies and procedures required to implement the new legislation. Planning will also take place to address the recruitment and training of staff for new functions. Also during 2003–2004, CIC will develop measures to preserve the integrity of program delivery during the transitional period. Operationally, this means a focus on supporting citizenship judges in their efforts to dispose of cases pending under the current legislative framework.

To monitor, measure and ensure the integrity of its citizenship programs, CIC will continue its National Quality Assurance program. New

data collection systems and analytical tools implemented in 2002–2003 will ensure reliable client information relating to granting citizenship and issuing proof of citizenship cards. CIC also plans to introduce sampling software to ensure that clients are surveyed. Also in 2003–2004, pending royal assent of the new Act, CIC will work to expand the National Quality Assurance program. With a new process for administrative decision-making to support the new Act, CIC will do targeted examinations of files to ensure that the Department is implementing new legislative provisions correctly.

### **Effective Promotion and Understanding of Citizenship and Integration Issues<sup>37</sup>**

The *Canada: We All Belong* campaign,<sup>38</sup> which promotes the core Canadian values of respect, freedom and “belonging” to newcomers and Canadians, will be continued in 2003–2004, and moderate outreach activities throughout Canada will be continued. The material produced under this campaign will be used for citizenship education and will support numerous activities organized across the country to promote Canada’s Citizenship Week, National Flag Day and Celebrate Canada Week. For example, a new video series highlighting the rights and responsibilities of Canadians, produced through the National Film Board, will be distributed to English as a second language (ESL) and French as a second language (FSL) classes.

The Immigrant Speakers Bureau, initiated in Toronto in 2002–2003, will be expanded to Vancouver in 2003–2004. Through this program, which aims to educate Canadian students about the many contributions immigrants make to Canada, immigrants make presentations at schools on their experiences as newcomers, highlighting

32 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/linc-fs1.html>>.

33 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/isap-fs1.html>>.

34 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/host-fs1.html>>.

35 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/refugees/resettle%2D3.html>>.

36 For more information, see <[http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/fact\\_09e.html](http://www.cic.gc.ca/english/newcomer/fact_09e.html)>.

37 For more information, see <[http://www.cic.gc.ca/welcomehome/main\\_e.htm](http://www.cic.gc.ca/welcomehome/main_e.htm)>.

38 For more information, see <[http://www.citzine.ca/steng.e/facts.citizenship\\_week.html](http://www.citzine.ca/steng.e/facts.citizenship_week.html)>.

both challenges and successes. Cultivating Peace,<sup>39</sup> a joint initiative with Canadian Heritage to provide teaching resources to high schools and community organizations to promote conflict resolution, will also be continued in 2003–2004.

CIC reviewed and improved the Citation for Citizenship process in 2002–2003. These awards, which recognize outstanding efforts by Canadians to help newcomers, will once again be presented in 2003–2004.

Upon royal assent of the new *Citizenship of Canada Act*, CIC will develop, in collaboration with the new citizenship commissioners, material to help them in their new promotional role. The Interdepartmental Committee on Citizenship Promotion will ensure consistency of messaging and effective collaboration with key federal departments.

## Supporting the Settlement, Adaptation and Integration of Newcomers into Canadian Society

### Planned Results

Measures	Key activities
Successful integration of newcomers into Canadian society	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiate or enhance partnerships between CIC and voluntary sector service providers.</li> <li>• Develop strategies to encourage partners to become more involved in policy or program development.</li> <li>• Plan a successful national conference on settlement/resettlement, with increased opportunities to discuss issues and share information with and among service provider organizations.</li> <li>• Develop initiatives to give adult immigrants more opportunities to improve their proficiency in English or French.</li> <li>• Develop strategies to promote the settlement of immigrants in official language minority communities and to prepare communities.</li> <li>• Negotiate or enhance partnership agreements with provincial/territorial governments.</li> <li>• Review and, if appropriate, revise the settlement allocation model.</li> </ul>

39 For more information, see <[http://www.citzine.ca/steng.e/facts.citizenship\\_week.html](http://www.citzine.ca/steng.e/facts.citizenship_week.html)>.

Measures (cont'd)	Key activities (cont'd)
<p>Advancement of accountability to ensure effectiveness and efficiency in the delivery of settlement programs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement the Contribution Accountability Framework.</li> <li>• Collect and analyse performance measurement data for settlement programs.</li> <li>• Complete privacy and security policies and procedures related to data collection.</li> <li>• Implement an evaluation strategy.</li> <li>• Negotiate provincial/territorial accountability frameworks with B.C. and Manitoba.</li> </ul>
<p>Accordance of full participation in Canadian society to eligible permanent residents through the granting of citizenship and the establishment of claims to citizenship</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop regulations, administrative processes, policies and procedures in preparation for the implementation of the new Citizenship of Canada Act.</li> <li>• Support citizenship judges during the transition period.</li> <li>• Implement and expand a new quality assurance process for the citizenship program; introduce sampling software.</li> </ul>
<p>Effective promotion and understanding of citizenship and integration issues</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase emphasis on promoting citizenship by producing and disseminating new tools.</li> <li>• Continue educational initiatives, such as Cultivating Peace and the Immigrant Speakers Bureau.</li> <li>• Reactivate the Citation for Citizenship program.</li> <li>• Develop material to assist citizenship commissioners in their new promotional role.</li> </ul>

## Strategic Outcome 4: Managing Access to Canada with a Fair and Effective Enforcement Strategy

Planned Spending and Full-time Equivalents			
Forecast spending 2002–2003	Planned spending 2003–2004	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
\$354.7M	<b>\$377.4M</b>	\$334.9M	\$329.5M
2,691 FTEs	<b>2,930 FTEs</b>	2,659 FTEs	2,656 FTEs
<b>Explanation of change:</b> Planned spending for 2003–2004 includes resources reprofiled from 2002–2003 to 2003–2004. Planned spending for 2004–2005 and future years reflects reduced funding for the Permanent Resident Card.			

### Introduction

Managing access to Canada with a fair and objective enforcement strategy involves protecting the health, safety and security of Canadians, while preserving the integrity of Canada's immigration and refugee programs. The principal functional direction for activities under this strategic outcome comes from CIC's Enforcement Branch (with the active involvement of the Department's enforcement network across Canada and in visa offices around the world), in close collaboration with the Intelligence and Medical Services branches and their networks, and with the Departmental Delivery Network's Case Processing and Immigration Warrant Response centres.

Like the United States and many other countries, Canada has been operating in a state of heightened security since September 11, 2001. The critical need to intensify efforts to protect North America is widely acknowledged. Terrorist attacks and continuing international tensions have changed Canadians' perceptions of our vulnerability in terms of public safety and security, and have raised concerns about how we select and admit people to Canada. Nevertheless, an open and vibrant immigration program remains a cornerstone of Canada's economic and social growth and an overarching goal for CIC.

CIC is a key partner in the Canadian public safety and security community and plays a critical role in supporting broader government policy and in bringing successes, challenges and issues relating to immigration enforcement to the table. Effective strategies are critical to maintaining the integrity of Canada's immigration and refugee programs and to meeting the expectations of a more risk-conscious Canadian public.

In addition, since migration and security issues are high on the G-8 agenda and throughout the world, international collaboration is expected to increase during 2003–2004 and over the next few years. For example, negotiations are underway with key international partners (such as the United States and the European Union) on information-sharing agreements that will enhance CIC's strategic enforcement interests and increase the international capability to control smuggling of human beings.

CIC strives to help legal immigrants, refugees, students, temporary workers and visitors enter Canada more easily. However, to ensure the integrity of Canada's immigration and refugee system, the Department must also focus on preventing inadmissible people from entering, transiting through or remaining in Canada, particularly those who may pose a risk to the health, safety or security of Canadians. CIC tries to identify inadmissible persons as early as possible and



prevent their arrival in Canada. It does so by screening individuals who seek entry to Canada at several points before their arrival (that is, at visa offices abroad, at overseas airports and at our own borders). International partnerships greatly enhance these efforts.

To effectively manage access to Canada, CIC aims to base its strategies on timely and reliable information and intelligence, supported by effective information-sharing, sound risk management, effective tools and staff development, and strategic domestic and international partnerships. In addition, the Department has made a strategic decision to use new technologies as much as possible.

The key activities and plans for 2003–2004 and beyond under this strategic objective demonstrate CIC's intention to (i) develop more effective enforcement strategies to prevent criminals and those who present a threat to national security from entering or remaining in Canada; (ii) build its capability in intelligence; and (iii) enhance its global health surveillance and the medical screening of individuals who are eligible to enter Canada.

In October 2002, the Minister announced the creation of an advisory committee to address issues pertaining to the immigration consulting industry. This committee has begun identifying concerns and is expected to provide recommendations to the Minister in 2003. During 2003–2004, the Department will assess these recommendations to determine appropriate actions.

### **Departmental Activities that Contribute to the Protection of Canadian Society**

#### ***(I) Strengthening CIC's Enforcement Strategies***

The successful launch of the new *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA) in 2002 increased CIC's ability to protect the safety, security and health of Canadians. It provides stronger authority to deny entry to, detain

or remove individuals who pose a risk to national security, criminals and persons whose identity is in doubt. Continued support, monitoring and evaluation will be required over the coming years to ensure that CIC fully implements and communicates the important changes resulting from the new legislation. Regulatory amendments and refinements to policies and procedures may be necessary to make the Act more effective.

During 2003–2004, CIC will undertake the following key activities to strengthen its enforcement function: (i) continue to work with the United States under the Multiple Borders Strategy to ensure more effective and secure management of our borders; (ii) implement the immigration items in the Smart Border Action Plan;<sup>40</sup> (iii) explore options for improved tracking and screening of travellers destined for Canada who may pose security risks; and (iv) improve strategies for detention and removals. Further information on these priority activities is provided below.

With its federal partners, CIC has been working with the United States government to modernize and improve processes to safeguard access at all ports of entry and border crossings. The Multiple Borders concept will continue to guide CIC's strategy for border management, including the enforcement and intelligence networks. The aim is to ease the legitimate movement of people across our borders, while blocking access to high-risk individuals and combating migrant smuggling. CIC will continue to collaborate with the U.S. on this strategy in 2003–2004 by implementing the risk mitigation strategy identified in the Multiple Borders Risk Management Framework. CIC will also strengthen its strategy by doing work under the Smart Border Action Plan and by developing new systems to track international travellers who may pose a risk to Canada.

CIC will continue to implement the Smart Border Action Plan in 2003–2004, in partnership with key domestic partners and the U.S. This work will include analysing alternative inspection methods and assessing

40 For more information, see <<http://www.dfait-maeci.gc.ca/can-am/menu-en.asp?act=v&mid=1&cat=10&did=1671>>.

automated systems that could enhance the control function. CIC is committed to working with CCRA and the U.S. federal inspection agencies on new programs at ports of entry, including Nexus, Nexus Air, Canpass Air, and Free and Secure Trade (FAST). This will enable us to clear low-risk traffic by using pre-approval mechanisms and new technologies at the borders.

Domestic collaboration will also be strengthened through the negotiation of a new partnership agreement with CCRA and the implementation of a recently signed memorandum of understanding with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). CIC also expects more collaboration with U.S. partners, which will include negotiating new arrangements to improve the sharing of information relevant to public safety and enforcement.

CIC has embarked on major technological and operational improvements to better track international travellers and to enhance screening processes. The aim is to develop effective systems to intercept potentially high-risk travellers before they enter Canada, while speeding up the processing of legitimate travellers. For example, CIC is implementing new technology at ports of entry and inland offices that will allow fingerprints to be transmitted to the RCMP electronically, ensure fingerprint quality, improve the security of fingerprint information and improve response times.

In October 2002, joint CIC and CCRA Passenger Analysis Units (PAUs) in three Canadian centres began receiving and assessing advanced passenger information (API) on passengers and crew destined for Canada. The second component of this program, Passenger Name Record (PNR) data analysis, is slated for implementation in spring 2003. The PNR includes passengers' itineraries and booking information. CIC is also assessing the feasibility of expanding the PAU initiative.

In addition to the domestic program, the Shared Border Accord included three trans-border API/PNR initiatives: the National Centres of Expertise, the Automated Data Exchange Program and the Joint Passenger Analysis Unit (JPAU) six-month pilot project. Co-sponsored by four agencies (CIC, CCRA, the U.S. Immigration and Naturalization Service, and U.S. Customs), these initiatives are designed to respond quickly to terrorists and other high-risk travellers entering either Canada or the U.S. The first phases of the National Centres of Expertise and the Automated Data Exchange Program are expected to be implemented by the end of 2002–2003.

In keeping with the Multiple Borders concept, CIC is also studying the feasibility of advance passenger processing. This process would allow CIC to identify high-risk passengers or crew members before they board a commercial vehicle bound for Canada. The results of this study are expected by summer 2003.

CIC will also continue to implement the National Case Management System in 2003–2004. This system improves the electronic tracking and management of enforcement cases, ensures consistency in approach, provides CIC with key data when required and increases overall accountability.

CIC will complete the implementation of the new Permanent Resident Card<sup>41</sup> in 2003–2004 and will monitor the card's effectiveness. This card was introduced in June 2002 to increase Canada's border security. As of December 31, 2003, all permanent residents travelling abroad will need a Permanent Resident Card to re-enter Canada.

To further increase public safety and security, the Department will continue to develop enforcement strategies and joint initiatives with national partners, such as the RCMP and the Department of Justice Canada, and international partners. CIC will also work to increase program integrity and reduce program and system vulnerabilities. In

41 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/pr-card/index.html>>.



addition, it will carefully monitor and evaluate its role in the government's Public Security and Anti-Terrorism Agenda in 2003–2004 and over the next few years.

### ***(ii) Increasing Intelligence Capacity at CIC***

In April 2002, CIC established an Intelligence Branch to centralize its intelligence functions. CIC did so to increase its capacity to provide timely, reliable and relevant intelligence information and to improve coordination on intelligence issues. As a focal point for liaison and information-sharing, this new branch facilitates communication within CIC's internal intelligence network, which includes other branches, regional offices and overseas missions. The Intelligence Branch also allows CIC to contribute more effectively to Canada-wide intelligence efforts, and promotes collaboration with foreign governments and international organizations.

Building on decades of work, the Intelligence Branch will enhance CIC's use of intelligence in managing access to Canada. This requires using "tactical intelligence" (relating to organized crime, terrorist activity or war crimes), as well as "strategic intelligence" (relating to broader issues and trends, such as irregular migration). CIC is also committed to increasing its capacity to detect and prevent document fraud and to improving document integrity.

Key activities for 2003–2004 and the next few years include identifying and assessing CIC's intelligence requirements; establishing priorities for collecting, analysing and disseminating secure information; strengthening CIC's internal intelligence network through better coordination; increasing CIC's participation in the broader Canadian intelligence and security community; and laying the groundwork for stronger relations with international partners.

Of particular importance to CIC's intelligence capacity is its relationship with its American counterparts. Thus, the Department will make a significant effort over the next three years to establish an effective relationship with the newly configured Department of Homeland Security in the U.S., which is slated to assume the duties of the Immigration and Naturalization Service in April 2003. One recent

example of the way CIC is strengthening its partnerships is the U.S.-Canada Joint Intelligence Assessment Program. Recently completed assessments will be followed by a joint project in 2003–2004, which will focus on human smuggling.

Effective enforcement depends on reliable, timely information and on sound intelligence. CIC and its regional offices will work closely with CCRA and American partners to expand its intelligence capacity, thus helping CIC effectively screen individuals who seek to enter Canada. Increased intelligence will help CIC maintain a high pre-arrival interception rate. CIC will also provide better intelligence support to the new Canada-U.S. Integrated Border Enforcement Teams.

Using new information technologies, CIC is also improving both the efficiency and the security of its data collection and information-sharing systems.

In January 2003, CIC established a departmental task force to develop an integrated departmental strategy on document integrity and to consider the issues of a national identity card, as part of a national debate. In the preparation of the document integrity strategy, the task force will act as an integration and information resource, working to better connect key initiatives within CIC and to identify areas where additional resources are required. This will result in a consultative report detailing a vision for document integrity at CIC. The consideration of a national identity card will incorporate the viewpoints of Canadians, as well as develop and cultivate networks with a broad range of stakeholder groups, including other federal departments and other levels of government. Among the activities to be undertaken will be follow-up initiatives resulting from the national debate, including a strategy that could include key objectives and milestones for a national identity card and communications initiatives related to the initiative.

### ***(iii) Enhancing Medical Screening and Health Surveillance***

Protecting the health and safety of the Canadian public is a cornerstone of the activities and programs of CIC's Medical Services Branch, which works closely with Health

Canada and other national and international partners. In the context of the increased global movement of people and new health challenges, CIC intends to further minimize risks through strategies designed to improve medical screening, to acquire reliable intelligence on global health threats and to ensure the sound management of health issues.

At the policy level, CIC needs to develop an integrated system to deal proactively with medical issues, rather than relying on situation-specific, reactive approaches. To make this paradigm shift, the Medical Services Branch will focus its attention on strengthening its capacity for planning, analysis and policy development and on creating effective policy frameworks to guide future work.

Stronger partnerships and increased access to expert advice are also critical for CIC to improve its ability to exercise diligence and mitigate risks relating to immigration medical issues. In 2003–2004, for example, CIC will develop detailed recommendations to establish two steering committees. These committees will strengthen the governance of the Interim Federal Health Program<sup>42</sup> (a \$50-million federal health insurance program covering emergency and essential health care for refugee claimants) and enhance CIC's capacity to carry out medical surveillance to prevent public health crises.

On the operational side, the number and complexity of caseloads continues to grow, making it harder to manage a delivery network involving about 1,500 designated medical practitioners, both overseas and in North America. In addition, CIC needs to screen potential immigrants more extensively and to increase its efforts in public health surveillance.

Over the next few years, CIC will assess the current situation and explore innovative methods for delivering medical programs, especially through new technologies. It will determine whether the current staff complement is still adequate to train, monitor

and supervise medical examiners overseas, given the current size and distribution of the network. CIC will also emphasize the importance of building skills in public service health.

From a medical perspective, CIC's overarching goal is to ensure that the vast majority of immigrants are healthy when they arrive in Canada, thus minimizing risks to Canadians and preventing undue demands on Canada's already overburdened health and social services. CIC will thus continue to focus on effective and rapid medical assessments and screening for some 400,000 individuals in 1,200 locations annually. CIC will also try to ensure that the diseases common in vulnerable populations are identified while immigrants are still in their country of origin. As part of its surveillance program, CIC will continue to help immigrants find medical help after they arrive in Canada.

In addition, during this planning period, CIC will strengthen its process for managing risks related to health surveillance and medical screening. It will also extend these control frameworks throughout the entire medical delivery network.

### **Interdiction of Individuals Attempting to Enter Canada with Improper Documentation**

CIC strives to deny access to Canada to individuals who lack proper documentation. The Department dedicates substantial resources to detecting counterfeit documents and identity fraud. Overseas, officers working in this capacity advise international airlines and local authorities on the validity of documents for entry into Canada. They detect and investigate fraudulent documents submitted with visa applications. Officers work with foreign immigration and law enforcement authorities to interrupt the flow of illegal migrants to North America and to share intelligence information. These interdiction, anti-fraud and intelligence liaison efforts form the core of CIC's migration integrity program.

42 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/refugees/asylum%2D5.html>>.

In 2001, CIC deemed 12,058 international passengers inadmissible due to improper documentation. Of these passengers, CIC intercepted 7,879 (or 65%) before they arrived in Canada. In the first 10 months of 2002, CIC intercepted 4,892 of the 7,221 inadmissible passengers (or 68%) before arrival. In 2003–2004, CIC aims to maintain or surpass this pre-arrival interception rate.

**Reports on and, if Necessary,  
Detention of Individuals Who Have  
Contravened the *Immigration and  
Refugee Protection Act***

Detention is a vital tool for controlling the movement of individuals who are in Canada illegally, particularly those who pose a threat to Canadians. As noted above, the new legislation gives CIC stronger authority to arrest and detain criminals and individuals deemed to be a security risk, as well as persons without proper identification.

Guided by a new strategic policy framework, a key activity for CIC in 2003–2004 will be to develop a more coherent and more effective national strategy for detention. CIC will undertake further policy work to design a cost-effective detention program based on increased collaboration with other government departments and agencies. Operational guidelines and national standards will be developed so that the program can be delivered consistently across the country.

**Removal of People Who Have No  
Legal Right to Remain in Canada,  
Especially Those Who Pose a Threat  
to Canadian Society**

The investigation of immigration violations and the quick removal of persons who do not have the right to remain in Canada, particularly foreign criminals and those who

present serious security risks, is essential to preserving the integrity of our immigration program. As noted above, new legislation gives CIC increased authority to remove high-risk individuals.

CIC signed a national policy framework with the RCMP in 2002–2003 to establish Integrated Immigration Enforcement Teams in Toronto, Montreal and Vancouver. The objective is to enhance CIC's capacity to investigate and remove individuals subject to immigration warrants who may pose a threat to public security. These teams will begin their work in 2003–2004. CIC will also identify performance measures to evaluate the effectiveness of this initiative.

The Department is developing a strategy to improve CIC's ability to coordinate difficult removals. In 2003–2004, CIC will continue to collaborate with the U.S. government in the use of joint charter flights to remove "difficult" individuals cost effectively and efficiently. (These people would pose a safety risk on regular flights.)

CIC will work with the U.S. on the implementation of the transit provisions of the Safe Third Country Agreement, which aim to facilitate the movement of persons being removed through our two countries.

CIC will continue to work with international partners, particularly the U.S., the U.K. and Australia, to share best practices and coordinate efforts to expedite removals. The Department will also continue to encourage cooperation from targeted source countries to issue travel documents and accept the return of their nationals.

To strengthen program management relating to inland enforcement, CIC will consolidate program units in 2003–2004. This initiative is expected to improve coordination and overall results related to removing persons who have no legal right to be in Canada.

# Managing Access to Canada with a Fair and Effective Enforcement Strategy

## Planned Results

Measures	Key activities
<p>Departmental activities that contribute to the protection of Canadian society</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor IRPA to ensure that the legislative changes have been fully implemented and to assess the need for regulatory amendments or refinements to policies and procedures.</li> <li>• Continue to implement the risk mitigation strategy in the Multiple Borders Risk Management Framework and the immigration items in the Smart Border Action Plan.</li> <li>• Continue to work with the U.S. to negotiate and implement new information-sharing arrangements.</li> <li>• Renew the partnership agreement with CCRA and implement the new agreement with the RCMP.</li> <li>• Implement new fingerprinting technology.</li> <li>• Develop systems to support new screening programs (API, PNR, Advance Passenger Processing, PAUs, JPAUs).</li> <li>• Continue to implement the National Case Management System.</li> <li>• Continue to implement and monitor the new Permanent Resident Card.</li> <li>• Develop and implement alternative inspection systems (Nexus, Nexus Air, Canpass Air and FAST), in partnership with CCRA, the U.S. Immigration and Naturalization Service, and U.S. Customs.</li> <li>• Develop strategies to identify and prioritize CIC's intelligence requirements.</li> <li>• Develop strategies to improve coordination within CIC's intelligence network.</li> <li>• Develop a joint intelligence project on human smuggling in collaboration with American partners.</li> <li>• Strengthen CIC's capacity for planning, analysis and policy development pertaining to medical screening and health surveillance.</li> <li>• Establish steering committees to strengthen the governance of the Interim Federal Health Program and to advise CIC on health surveillance.</li> <li>• Analyse the impact on staff of increasing caseloads and the need for increased medical screening and public health surveillance.</li> <li>• Strengthen the process for managing risks related to health surveillance.</li> </ul>



Measures (Cont'd)	Key Activities (Cont'd)
Interdiction of individuals attempting to enter Canada with improper documentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain or surpass the current rate for pre-arrival interception of high-risk individuals.</li> </ul>
Reports on and, if necessary, detention of individuals who have contravened the <i>Immigration and Refugee Protection Act</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complete the development of the detention framework.</li> <li>• Develop a new national strategy pertaining to detention.</li> <li>• Develop operational guidelines and national standards to support the new strategy.</li> </ul>
Removal of people who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish Integrated Immigration Enforcement Teams with the RCMP in Toronto, Montreal and Vancouver to enhance investigation and removals.</li> <li>• Continue to work with the U.S. to use joint charter flights to remove "difficult" persons.</li> <li>• Implement the transit provisions of the Safe Third Country Agreement.</li> <li>• Work with international partners to share best practices and coordinate efforts to expedite removals.</li> <li>• Seek continued cooperation from targeted source countries to issue travel documents.</li> </ul>

## Implementing Modern Management

CIC has identified “implementing modern management” as a key priority for 2003–2004. The overall goal of modern management across the Government of Canada is to build capacity to meet government needs and the expectations of the Canadian public in the 21<sup>st</sup> century.

As a framework, modern management promotes a coherent, integrated approach to managing programs, policies and operations, and helps organizations develop appropriate tools, systems, procedures and controls. This approach will ensure that CIC is efficiently and effectively managing its programs, services and functions.

CIC created the Modern Management Office in 2000 to lead the Department’s efforts to modernize its management practices, under the direction of a steering committee of senior managers. Based on an intensive needs assessment and following structural changes to strengthen organizational capacity, a comprehensive five-year action plan has been developed to build CIC’s management capacity. CIC will begin implementing the first phase of this action plan in 2003–2004. The Department is also committed to monitoring and reporting on progress regularly.

Created in September 2002, the Planning, Priorities and Research Branch provides leadership and direction by ensuring an integrated approach to developing strategic plans and priorities. It monitors, evaluates and reports on departmental progress in the context of planned activities, and oversees CIC’s business planning process. In 2003–2004, a new environmental scanning framework will be implemented to help CIC set priorities, make plans and analyse risk. In addition, to promote the application of results-based management in all departmental activities, a new integrated Performance Measurement Action Plan will be implemented in 2003–2004.

The Planning, Priorities and Research Branch also manages the Department’s regulatory process (see Annex 5: Major Regulatory Initiatives) and produces CIC’s *Annual Report to Parliament on Immigration*.<sup>43</sup> In addition, the Branch serves as the departmental centre for strategic research expertise and statistics. It produces and disseminates publications<sup>44</sup> on immigration trends and issues that have implications for CIC’s horizontal and international policy framework and for the government’s broader economic and social agenda (see the “Strategic Partnerships and Horizontal Issues” section for planned activities).

The Department’s Business Solutions Strategy aims to improve business processes by focusing on innovation, prioritization and rationalization. It will do so through a new governance model—the Business Innovation Governance Committee and its supporting structure. The Committee assesses business cases to ensure they are aligned with CIC’s strategic objectives and recommends priorities for new initiatives. It validates business process designs and launches new and improved business solutions. Subject matter experts define the business requirements, map the process, and propose design and implementation options. The Committee uses a “by the field, for the field” approach (particularly for the Global Case Management System, described below) and uses an implementation strategy modeled on the successful IRPA project in 2002.

The Global Case Management System (GCMS) is a critical component of the infrastructure that helps CIC accomplish strategic outcomes and priorities. GCMS is a five-year program to replace CIC’s outdated business systems with an integrated, automated case management system to support all of CIC’s client operations. GCMS will make CIC’s case management system more secure and effective by improving program integrity,

43 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0237-pre.html>> and <<http://www.cic.gc.ca/english/pub/immigration2002.html>>.

44 For more information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/srr/index.html>>.



overall efficiency and client service delivery. It will also help CIC communicate and share data with its partners, and provide the data needed for effective operations and sound management decisions. GCMS will be the foundation that will enable CIC to support Government On-Line and new business initiatives, to capitalize on new technologies and to integrate additional security measures in the future.

In 2003–2004, work will begin to develop GCMS, based on departmental requirements and using commercial software for core functions. The concept and functionality of the new system will also be validated. Other key activities for 2003–2004 relate to transitional planning and to completion of the performance management strategy for GCMS. As for Government On-Line activities for 2003–2004, CIC plans to improve its electronic client application status query system (e-CAS), which allows CIC clients to learn the status of their immigration or citizenship application.

A key activity for 2003–2004 under CIC's Financial Management Action Plan is the Cost Management Initiative. Launched in 2002–2003, this five-year initiative aims to develop a cost management model that is integrated with departmental business and corporate systems. An activities-based costing approach will enable CIC to show the relationship between outputs and costs.

When completed, this new model should give CIC access to better data for strategic planning and operational decision-making, thus increasing overall accountability.

Established in June 2001, the Internal Audit and Disclosures Branch aims to help CIC accomplish its mission by providing effective, objective assurances and advisory services designed to improve CIC operations. Key activities for 2003–2004 include the implementation of the new Integrated Risk Management Framework and the new Internal Control Framework, as well as the development of an Internal Audit Charter and a Risk-based Audit Plan.

Also in 2003–2004, in the context of public service reform, CIC will modernize its management of human resources. Initiatives will include developing strategies to (i) strengthen accountability relating to human resources management; (ii) redefine delegation in staffing; (iii) link human resource planning with CIC's new strategic planning process; (iv) strengthen policy capacity throughout the Department; (v) renew the emphasis on career development and training under the departmental Learning Framework; and (vi) pursue CIC's employment equity efforts (specifically, the initiatives for which funds have already been obtained under Treasury Board's Employment Equity Positive Measures Program and the Embracing Change Support Fund).

## Implementing Modern Management

### Planned Results

Measures	Key activities
<p>Building management capacity and improving management practices at CIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement the first phase of the five-year action plan to build management capacity at CIC.</li> <li>• Incorporate environmental scanning into the departmental planning process.</li> <li>• Implement an integrated Performance Measurement Action Plan.</li> <li>• Develop and disseminate the 2003 <i>Annual Report to Parliament on Immigration</i>.</li> <li>• Finish developing and testing the first release of the new integrated GCMS, launch the first implementation phase and develop the performance measurement strategy.</li> <li>• Improve the client application status query system (e-CAS).</li> <li>• Develop and test the model for the new integrated Cost Management Initiative.</li> <li>• Implement the new Integrated Risk Management Framework.</li> <li>• Implement the new Internal Control Framework.</li> <li>• Develop an Internal Audit Charter.</li> <li>• Develop a Risk-based Audit Plan.</li> <li>• Develop strategies to strengthen accountability in human resource management, to link human resource planning to strategic planning, to redefine delegation in staffing and to increase policy capacity at CIC.</li> <li>• Develop strategies to renew CIC's emphasis on career development and training, and on employment equity.</li> </ul>

## Strategic Partnerships and Horizontal Initiatives

### Strengthening Intergovernmental Partnerships

Given that immigration is an area of shared jurisdiction with the provinces, intergovernmental collaboration is critical to the achievement of CIC's objectives. As key strategic partners, the provincial and territorial governments provide many of the programs that support immigrants, refugees and refugee claimants.<sup>45</sup> Quebec, Manitoba and British Columbia now offer the full range of settlement and integration services, with federal compensation.

CIC is committed to maintaining strong federal-provincial-territorial partnerships, both bilaterally and multilaterally. Following the success of the first meeting of ministers responsible for immigration in October 2002, and the implementation of consultative mechanisms at both the deputy minister and assistant deputy minister levels, CIC expects an increase in consultation and collaboration with its provincial and territorial partners over the next few years. The Immigration Planning Table also provides a mechanism for consulting on the annual target levels for immigration.

At their October 2002 meeting, ministers highlighted the importance of building new partnerships with communities, including official language minority communities, to help newcomers integrate.<sup>46</sup> Ministers also agreed to work toward removing the labour market barriers many immigrants face, to focus on selecting highly skilled workers, to work with employers and to increase efforts relating to the recognition of foreign credentials. Working groups will guide the implementation of a wide range of supporting mechanisms, such as temporary foreign worker permits and provincial nominee agreements.

During the planning period, CIC will also work with the provinces and territories, as well as with the private and voluntary

sectors, to further help newcomers integrate into Canadian society. Specifically, CIC and its provincial and territorial partners are committed to developing broad principles to guide the implementation of regional immigration strategies. These strategies aim to maximize the economic and social benefits of immigration throughout Canada by encouraging newcomers to settle in smaller urban or rural communities.

### Enhancing Interdepartmental Collaboration

The Department's strategic approach to policy development has enabled CIC to support key commitments in the Speech from the Throne—such as skills and learning, innovation and social cohesion—by working with other federal departments on horizontal challenges and opportunities. These collaborative activities have led to a better understanding of the impact of immigration on broader economic and social issues.

Key policy activities for 2003–2004 will focus on continued work with our strategic partners to further the government's innovation, urban and official languages strategies. CIC will also work with partners to develop regional immigration strategies that will help ensure that the benefits of immigration are spread more evenly across the country. In addition, CIC will support HRDC and provincial and territorial efforts to break down barriers to integration, such as foreign credential recognition.

Building on a solid foundation of accomplishment, CIC will support the attainment of the broader objectives of the Speech from the Throne over the medium and longer terms by leveraging the cooperation and collaboration of its strategic partners.

45 For further information on federal-provincial agreements, see <<http://www.cic.gc.ca/english/policy/fedprov.html>>.

46 For further information, see <<http://www.cic.gc.ca/english/press/02/0235-pre.html>>.

## **Ensuring the Integration of Gender and Diversity Considerations In CIC Activities**

CIC is committed to integrating gender and diversity considerations into its policy, program and legislative work. The new *Immigration and Refugee Protection Act* includes an unprecedented legislative requirement to report to Parliament annually on the impact of the legislation and regulations from the perspective of gender-based analysis.

To meet this new reporting requirement, CIC will develop mechanisms for collecting and analysing gender data from across the Department, as well as a framework for reporting the information. Also in 2003–2004, the Gender Equality and Diversity Analysis Framework will be published and promoted through a launch, and the companion *Handbook of Gender-based Analysis Methods and Tools* will be refined and produced. The Department will also start developing an accountability framework and a performance measurement strategy for these activities.

CIC will continue to consult with non-governmental organizations, both Canadian and international, as well as with other federal departments, to seek input on issues related to gender and migration. In addition, to ensure that CIC employees have the capacity to integrate gender equality and diversity analysis into their policy and program work, CIC will continue to offer training on gender-based analysis throughout the Department.

## **Advancing Strategic Research to Support Policy and Program Development**

Objective and timely research is a prerequisite to informed decisions for policy action and program development. CIC's core strategic research over the next few years will focus on analysing major data sets that have recently become available, with

particular emphasis on the Longitudinal Survey of Immigrants to Canada, the 2001 Census and the economic performance data from the Longitudinal Immigration Database. In 2003–2004, using these new data, CIC plans to augment its report series on the economic outcomes of immigrants, to further support immigration programming at both federal and provincial levels. CIC will also enhance its series of profiles of immigrants in the 13 largest metropolitan areas in Canada, based on the new census data.

Given that official language fluency is a key indicator of economic success for immigrants, CIC needs reliable data on this topic in order to set policies. To address this research gap, CIC will carry out a pilot survey in 2003–2004 that will focus on newcomers' official language proficiency at the time they become citizens.

CIC is also striving to increase outreach to the public and private sectors and to promote informed discussions on immigration issues. For example, in 2003–2004, CIC will begin regularly producing a new Web-based quarterly publication, the *Citizenship and Immigration Monitor*.

CIC will continue its program of public opinion research, which contributes to the development and communication of policies and programs throughout the Department.

## **Fostering Academic Research and Interchange with Policymakers**

CIC is committed to promoting independent research on issues relating to immigration. Funded by a consortium of 11 federal departments and agencies, with overall leadership and project coordination provided by CIC, the Metropolis Project<sup>47</sup> aims to build academic research capacity and to encourage the use of academic research in policy-making on issues relevant to migration, integration and diversity. Through conferences, symposiums,

47 For more information, see <<http://canada.metropolis.net/>>.

workshops and institutes for professional development, Metropolis strives to strengthen public policy at all levels of government. Also, in collaboration with the Federation of Canadian Municipalities, Metropolis helps Canadian cities develop strategies to effectively integrate immigrants and refugees from a wide range of ethno-cultural and racial backgrounds.

Fifteen Canadian universities and some 500 researchers participate in the Metropolis Project through four Centres of Excellence. Through its extensive network, Metropolis creates opportunities for significant interchange on immigration-related issues among academic researchers, government policy-makers and non-government organizations across Canada. Metropolis has also forged strategic alliances with researchers and policy makers in organizations around the world, including UNESCO, the International Centre for Migration Policy Development and the International Organization for Migration.

As key activities for 2003–2004, the Metropolis Project Team at CIC will organize the annual Metropolis conference, which will take place in Edmonton in 2003. It will also play a lead role in planning the international Metropolis conferences, which will be held in Vienna in 2003 and in Miami in 2004. In addition, the team will continue to build the Metropolis Web site (which provides access to policy and research papers and fosters information exchange), to produce the Metropolis newsletter and to oversee the publication of the peer-reviewed *Journal of International Migration and Integration*. Seminars, workshops and training institutes will also be organized across Canada.



## Strategic Partnerships and Horizontal Initiatives

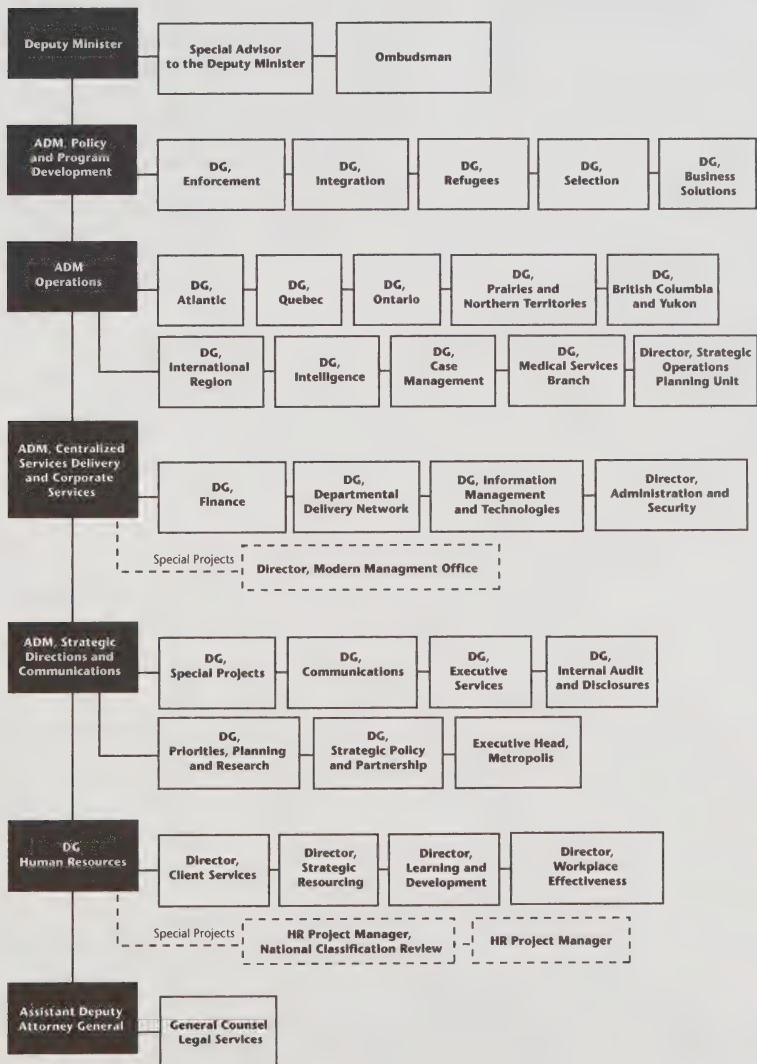
### Planned Results

Measures	Key activities
Strengthening intergovernmental partnerships	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continue working with provincial and territorial partners toward the recognition of foreign credentials.</li> <li>• Develop principles to guide the implementation of regional immigration strategies, in collaboration with provincial and territorial partners.</li> </ul>
Enhancing interdepartmental collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen strategic partnerships with federal and provincial departments and key stakeholders, particularly in support of the Government of Canada's agenda.</li> </ul>
Ensuring the integration of gender and diversity considerations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop mechanisms for collecting and analysing gender data.</li> <li>• Develop a reporting framework for the annual report to Parliament.</li> <li>• Publish, launch and promote the Gender Equality and Diversity Analysis Framework.</li> <li>• Produce the <i>Handbook of Gender-based Analysis Methods and Tools</i>.</li> <li>• Continue training CIC staff.</li> </ul>
Advancing strategic research	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complete research reports on the economic outcomes of immigration.</li> <li>• Develop profiles of immigrants in the 13 largest urban areas, based on 2001 Census results.</li> <li>• Survey immigrants on their official language proficiency at time of citizenship.</li> <li>• Produce a quarterly Web-based publication for outreach to the public and private sectors.</li> </ul>
Fostering academic research and interchange with policy-makers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organize the annual Metropolis conference (Edmonton).</li> <li>• Help plan the international Metropolis conferences (Vienna and Miami).</li> </ul>



# Section V: Organization

## A. Organization of the Department



---

## B. Accountability

**Minister:** The Honourable Denis Coderre is the Minister responsible for Citizenship and Immigration Canada.

**Deputy Minister:** Michel Dorais reports to the Minister and has four Assistant Deputy Ministers\* who report to him.

**Assistant Deputy Minister, Strategic Directions and Communications:** Alfred A. MacLeod reports to the Deputy Minister. The Strategic Directions and Communications Sector contributes primarily to the following business line: *providing corporate services*. This sector leads the department's strategic agenda on both the domestic and international levels and directs related strategic policy, planning, research, and communications and consultation strategies.

**Assistant Deputy Minister, Operations:** Lyse Ricard reports to the Deputy Minister. The Operations Sector contributes primarily to the following business lines: *maximizing the benefits of international migration, maintaining Canada's humanitarian tradition, promoting the integration of newcomers and managing access to Canada*.

**Assistant Deputy Minister, Policy and Program Development:** Daniel Jean reports to the Deputy Minister. The Policy and Program Sector contributes primarily to the following business lines: *maximizing the benefits of international migration, maintaining Canada's humanitarian tradition, promoting the integration of newcomers and managing access to Canada*.

**Assistant Deputy Minister, Centralized Services Delivery and Corporate Services:** John McWhinnie reports to the Deputy Minister. The Centralized Services Delivery and Corporate Services Sector contributes primarily to the following business lines: *maximizing the benefits of international migration, promoting the integration of newcomers and providing corporate services*.

\* Although all Assistant Deputy Ministers contribute to all five business lines, only their areas of primary accountability are indicated.

## C. Departmental Planned Spending

**Table 5.1: Net Planned Spending for 2003–2004 by Business Lines (\$ millions) and Full-time Equivalents**

Business line	Planned spending 2003–2004	FTEs*
Maximizing the benefits of international migration	119.8	1,363
Maintaining Canada's humanitarian tradition	96.8	152
Promoting the integration of newcomers	396.4	525
Managing access to Canada	263.1	2,152
Providing corporate services	194.3	1,323
<b>Total FTEs</b>		5,515
Net planned spending	1,070.4	

\* These figures do not include the 1,177 locally engaged staff working for the immigration program in missions abroad. CIC covers all related costs by means of a permanent transfer to the Department of Foreign Affairs and International Trade.

**Table 5.2: Planned Spending—Crosswalk of Strategic Outcomes and Business Lines  
(\$ millions)**

<b>Business lines</b>	<b>Strategic outcomes</b>				<b>Total planned spending 2003–2004</b>
	Maximizing the benefits of migration to Canada	Protecting refugees and others in need of protection	Supporting settlement, adaptation and integration	Managing access to Canada	
Maximizing the benefits of international migration	<b>119.8</b>				<b>119.8</b>
Maintaining Canada's humanitarian tradition		<b>96.8</b>			<b>96.8</b>
Promoting the integration of newcomers			<b>396.4</b>		<b>396.4</b>
Managing access to Canada				<b>263.1</b>	<b>263.1</b>
Providing corporate services	<b>49.9</b>	<b>6.3</b>	<b>23.8</b>	<b>114.3</b>	<b>194.3</b>
<b>Total</b>	<b>169.7</b>	<b>103.1</b>	<b>420.2</b>	<b>377.4</b>	<b>1,070.4</b>

**Table 5.3: Departmental Planned Spending (\$ millions) and Full-time Equivalents**

	Forecast spending 2002–2003	<b>Planned spending 2003–2004</b>	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
<b>Budgetary Main Estimates</b>	927.1	<b>1,029.7</b>	974.2	971.0
Non-budgetary Main Estimates	N/A	<b>N/A</b>	N/A	N/A
Less spendable revenue	N/A	<b>N/A</b>	N/A	N/A
<b>Total Main Estimates</b>	927.1	<b>1,029.7</b>	974.2	971.0
Adjustments to planned spending*	77.9	<b>40.7</b>	34.5	23.6
<b>Net planned spending</b>	1,005.0**	<b>1,070.4</b>	1,008.7	994.6
Less non-spendable revenue	433.1	<b>433.1</b>	425.1	425.1
Plus cost of services received without charge	240.2	<b>283.3</b>	283.3	283.3
<b>Net cost of program</b>	812.1	<b>920.6</b>	866.9	852.8
Full-time equivalents	4,990	<b>5,515</b>	5,234	5,062

\* Adjustments reflect Supplementary Estimates for 2002–2003 and future year approvals obtained since the Annual Reference Level Update exercise.

\*\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

Overall, CIC's net planned spending decreases over the three-year planning period. Planned spending for 2003–2004 and 2004–2005 is higher than 2002–2003 due to initiatives included in the 2003 Budget. Planned spending for 2003–2004 is higher than for the next two years primarily due to an investment relating to the implementation of the new *Immigration and Refugee Protection Act*, the Permanent Resident Card and the Global Case Management System. Also, some resources from 2002–2003 were reprofiled (carried forward) to 2003–2004. This decrease is, however, partially offset by an increase in funding for the Canada-Quebec Accord. Forecast spending for 2002–2003 includes additional costs relating to the Interim Federal Health Program.





# Section VI: Annexes

## Annex 1

**Table 6.1: Summary of Transfer Payments (\$ millions)**

Business line	Forecast spending 2002–2003	<b>Planned spending 2003–2004</b>	Planned spending 2004–2005	Planned spending 2005–2006
<b>Promoting the integration of newcomers—Grants</b>				
• Grant for the Canada- Quebec Accord	157.4	<b>164.1</b>	172.0	179.2
Total grants	157.4	<b>164.1</b>	172.0	179.2
<b>Promoting the integration of newcomers— Contributions</b>				
• Immigrant Settlement and Adaptation Program	26.5	<b>30.0</b>	29.9	26.4
• Host Program	2.8	<b>2.8</b>	2.8	2.8
• Language Instruction for Newcomers to Canada	100.3	<b>100.4</b>	100.4	100.4
• Contributions to provinces	45.1	<b>45.1</b>	45.1	45.1
<b>Maintaining Canada's humanitarian tradition— Contributions</b>				
• Resettlement Assistance Program	42.8	<b>47.2</b>	45.0	45.0
• International Organization for Migration	2.0	<b>2.0</b>	2.0	2.0
Total contributions	219.5	<b>227.5</b>	225.2	221.7
Total transfer payments	376.9*	<b>391.6</b>	397.2	400.9

\*Reflects the best forecast for total planned spending to the end of the fiscal year.

**Explanation of change:** Planned spending for 2003–2004 and beyond includes increased resources under the Canada-Quebec Accord.

---

## Annex 2

### Overview of Transfer Payment Programs

#### Resettlement Assistance Program

##### Objective

To provide income support and a range of immediate essential services to refugees and humanitarian cases accepted for resettlement in Canada who require financial assistance or who have other special needs.

##### Planned results

- Refugees who lack sufficient income are in a position to receive benefits to cover the basic necessities of life for up to 12 months or until they become self-sufficient, whichever comes first.
- Refugees with special needs are in a position to receive benefits to cover the basic necessities of life for up to 24 months.
- Service-provider organizations deliver a range of immediate essential services to government-assisted refugees effectively and efficiently.

##### Milestones

- Over the next several years, CIC will develop the Contribution Accountability Framework to guide evaluation, performance measurement and administrative standardization activities.

#### Language Instruction for Newcomers to Canada

##### Objective

To promote integration by providing basic language training to adult immigrants in one of Canada's official languages.

##### Planned results

- Newcomers acquire language skills up to a basic threshold level.

##### Milestones

- Over the next several years, CIC will implement the Contribution Accountability Framework to guide evaluation, performance measurement and administrative standardization activities.

#### Immigrant Settlement and Adaptation Program

##### Objective

To provide services to newcomers, including reception, orientation, translation and interpretation, referral to community resources, para-professional counselling, general information and employment-related services.

##### Planned results

- Newcomers are connected to social services and their community as required.

##### Milestones

- Over the next several years, CIC will implement the Contribution Accountability Framework to guide evaluation, performance measurement and administrative standardization activities.

## Host Program

### Objective

To recruit, train, match and monitor volunteers who help newcomers settle into, adapt to and integrate into Canadian life.

### Planned results

- Newcomers are assisted in their transition into Canadian society.

### Milestones

- Over the next several years, CIC will implement the Contribution Accountability Framework to guide evaluation, performance measurement and administrative standardization activities.

## Contributions to provinces responsible for settlement and integration services under a federal-provincial agreement (British Columbia and Manitoba)

### Objective

To provide settlement and integration services to newcomers in the provinces of Manitoba and British Columbia.

### Planned results

- Provinces deliver settlement and integration services effectively and efficiently.

### Milestones

- Provinces provide the annual service plan and annual report.

## Grant for the Canada-Quebec Accord

### Objective

To preserve Quebec's demographic importance within Canada and to integrate immigrants within that province in a manner that respects the distinct identity of Quebec.

### Planned results

- Reception, linguistic and cultural integration services provided by Quebec, when considered in their entirety, correspond to the services offered by Canada in the rest of the country.
- Services provided by Quebec are offered without discrimination to any permanent resident of Quebec, whether or not that permanent resident has been selected by Quebec.

### Milestones

- Under the Accord, a joint committee of federal and provincial officials has been established to periodically study reception and integration services provided by Canada and Quebec.

## Annex 3

**Table 6.2: Net Cost of CIC Programs for 2003–2004 (\$ millions)**

	<b>Total</b>
<b>Net planned spending</b>	<b>1,070.4</b>
Plus: Services received without charge	
• Accommodation (Public Works and Government Services Canada)	31.8
• Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada, Secretariat	20.8
• Workers' Compensation costs (Human Resources Development Canada)	0.1
• Legal services (Department of Justice Canada)	35.7
• International immigration services (Department of Foreign Affairs and International Trade)	194.9
Less: Non-respendable revenues	433.1
<b>Net cost of programs</b>	<b>920.6</b>

## Annex 4

**Table 6.3: Non-respendable Revenue (\$ millions)**

Strategic outcome	Forecast revenue 2002–2003	<b>Planned revenue 2003–2004</b>	Planned revenue 2004–2005	Planned revenue 2005–2006
<b>Maximizing the benefits of international migration</b>				
• Immigration cost-recovery fees	241.1	<b>234.5</b>	231.3	231.3
• Immigration rights fees	125.0	<b>125.0</b>	125.0	125.0
<b>Maintaining Canada's humanitarian tradition</b>				
• Immigration cost-recovery fees	8.1	<b>8.1</b>	8.4	8.4
• Interest on the Immigrant Loans Program	1.0	<b>1.0</b>	1.0	1.0
<b>Promoting the integration of newcomers</b>				
• Citizenship cost-recovery fees	20.9	<b>20.9</b>	20.9	20.9
• Right of citizenship fees	13.9	<b>13.9</b>	13.9	13.9
<b>Managing access to Canada</b>				
• Immigration cost-recovery fees	20.0	<b>26.6</b>	21.5	21.5
• Obligations of transportation companies	3.1	<b>3.1</b>	3.1	3.1
<b>Total non-respendable revenue</b>	<b>433.1*</b>	<b>433.1</b>	425.1	425.1

\*Reflects the best forecast for total non-respendable revenue to the end of the fiscal year.



## Annex 5

### Major Regulatory Initiatives

<b>Legislation and regulations</b>	<b>Planned results</b>
<p>Bill C-18 (the new Citizenship of Canada Act and regulations) was tabled on October 31, 2002, and CIC will seek its passage in 2003.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reassert and celebrate the values, rights and responsibilities of Canadian citizenship.</li> <li>• Reduce or eliminate fraud and the potential for fraud within the citizenship application process.</li> <li>• Increase accountability by refining the National Quality Assurance program.</li> <li>• Build a more inclusive Canada.</li> <li>• Foster a sense of belonging and attachment to Canada.</li> <li>• Maintain public confidence in the citizenship process.</li> </ul>
<p>The <i>Immigration and Refugee Protection Act</i> and its regulations came into effect on June 28, 2002. Refinements to these regulations will be developed in 2003–2004.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase the quality of skilled workers while improving the efficiency and effectiveness of CIC processing.</li> <li>• Achieve more cost-effective, efficient and consistent program delivery.</li> <li>• Determine refugee claims more efficiently.</li> </ul>

---

## Annex 6

### Sustainable Development Strategy for 2001–2003

CIC's second Sustainable Development Strategy<sup>48</sup> was tabled in Parliament on February 14, 2001, and covers the period 2001 through 2003. It commits CIC to minimizing the negative environmental impacts of departmental operations; promoting awareness of sustainable development principles and objectives; better integrating environmental considerations into policy development and decision-making processes; promoting accountability;

and ensuring compliance. This year, the Department will prepare its next Sustainable Development Strategy, covering the period 2004 through 2006.

The following chart sets out the objectives, actions and target dates for the 2003 portion of the Department's current Sustainable Development Strategy.

48 See <<http://www.cic.gc.ca/english/policy/sds/sds-2001.html>>.

**Goal I: To minimize the negative environmental impacts of departmental operations.**

<b>Planned objectives</b>	<b>Planned actions</b>	<b>Target dates</b>
Communicate to overseas personnel CIC's support of the Department of Foreign Affairs and International Trade's (DFAIT's) measures to "green" facilities abroad. This support includes responding to requests for statistics and baseline measures on energy consumption and procurement practices.	Ensure that the DFAIT mission checklist is available to Responsibility Centre (RC) managers.	2003
Develop a set of indicators in areas of common interest with other government departments.	Participate in the Interdepartmental Performance Measurement for Sustainable Government Operations Working Group.  Use indicators to measure performance.	2001–2003  2003
Identify and ensure the availability of relevant material on greening initiatives, policies and achievements.	Create an environmental management system resource centre.	2002–2003
Maximize opportunities to oversee the sustainability of the Department's fleet of vehicles, develop national standards, and introduce a standard approach to maintaining and tracking vehicle utilization data.	Identify reporting requirements and the subsequent development of a new vehicle logging method, including regional reporting of monthly odometer readings within the framework of the new vehicle management system.	2002–2003
Finalize with lead departments the <i>Guide on Green Procurement Resources</i> for purchasing agents, and disseminate it to managers.	Distribute guidelines to managers.	2002–2003
Make the most of ongoing opportunities to optimize space, and retrofit programs with facility custodians.	Identify facilities where space optimization and retrofits would be appropriate.	2001–2003

**Goal II: To promote awareness of sustainable development principles and objectives among departmental staff, clients and stakeholders.**

<b>Planned objectives</b>	<b>Planned actions</b>	<b>Target dates</b>
Develop a communications strategy to raise staff awareness of sustainable development.	Expand departmental awareness-building events.  Maintain and update CIC Internet and intranet sites.  Organize Environment Week activities and awards.	2003  2001–2003  2001–2003

**Goal III: To better integrate environmental considerations into departmental policy development and decision-making processes.**

<b>Planned objectives</b>	<b>Planned actions</b>	<b>Target dates</b>
Enhance CIC's knowledge base by improving the Department's research and analytical capacity.	Acquire research and information on CIC programs, such as the Global Case Management System, the Government On-Line initiative, the Data Warehouse, the Performance Measurement Strategy and the Metropolis Project.	2001–2003
	Participate in research networks and working groups to acquire information on and approaches to sustainable development, and to contribute a citizenship and immigration perspective to horizontal policy issues.	2001–2003
	Ensure that policy and program staff and decision-makers have access to needed information on the social, economic and environmental impacts of CIC policies and programs.	2001–2003
Integrate an environmental component within CIC's planning, policy and implementation processes.	Participate in interdepartmental networks through such activities as the Policy Research Initiative and related consultations to determine options for integrating an environmental component within departmental policies and programs.	2001–2003
	Ensure that sustainable development considerations are taken into account in levels planning consultations with provincial and territorial governments and stakeholders.	2001–2003
Incorporate strategic environmental assessments within the memoranda to Cabinet process.	Prepare memoranda to Cabinet that incorporate strategic environmental assessment principles, where appropriate.	2003

**Goal IV: To promote accountability and ensure compliance.**

<b>Planned objectives</b>	<b>Planned actions</b>	<b>Target dates</b>
Create an intradepartmental working group to assess progress in attaining sustainable development objectives.	Assess sustainable development initiatives annually to facilitate reporting in the Departmental Performance Report and the Report on Plans and Priorities.	2001–2003
Develop, implement and continually refine performance measures to assess departmental policies and programs.	Prepare and disseminate a framework for performance measurement.	2003





# Index

## A

access to Canada 3, 7, 11, 12, 16, 21, 30, 31, 33, 34, 36, 46, 47, 55  
accountability 5, 16, 18, 26, 27, 29, 32, 39, 40, 42, 46, 52, 53, 56-58  
accountability frameworks 27, 29  
advanced passenger information (API) 32, 36  
airports 9, 31  
*Annual Report to Parliament on Immigration* 24, 38, 40  
applications 3, 8, 10, 18, 25, 34  
asylum 23, 24, 34  
Australia 24, 35  
Automated Data Exchange Program 32

## B

barriers (to participation) 3, 10, 12, 41  
border(s) 4, 8, 9, 11, 12, 23, 31-33, 36  
British Columbia (B.C.) 25, 27, 41, 53  
Building public confidence in the management of access to Canada 11, 12  
business immigrants 11, 17, 18, 20  
Business Innovation Governance Committee 38  
business lines 46-48  
Business Solutions Strategy 38

## C

Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) 10, 32, 33, 36  
Canada-Quebec Accord 22, 25, 49, 51, 53  
*Canada: We All Belong* campaign 27  
Canada's Citizenship Week 27  
Canadian embassies 9  
Canadian Heritage 10, 26, 28  
Canadian International Development Agency (CIDA) 23

Canadian Security Intelligence Service (CSIS) 10  
Canpass 32, 36  
case tracking 12  
Census 42, 44  
Citation for Citizenship 28, 29  
citizenship 3, 8-11, 16, 25, 27-29, 39, 44, 55, 56, 59  
*Citizenship Act* 9  
*Citizenship and Immigration Monitor* 42  
citizenship commissioners 28, 29  
citizenship education 27  
citizenship judges 29  
Citizenship of Canada Act 3, 11, 25, 27, 29, 56  
citizenship programs 7, 10, 11, 13, 27  
communities 3, 11, 12, 18, 26, 28, 40, 41  
contribution agreements/contributions 27, 51, 53  
corporate services 46, 47  
Cost Management Initiative 39, 40  
crimes against humanity 25  
criminals 31, 35  
Cultivating Peace initiative 28, 29

## D

Departmental Delivery Network 17, 25, 30  
detention 9, 12, 16, 31, 35, 37  
document integrity 11, 33  
documentation 16, 34, 35, 37

## E

economic development 10  
electronic client application status query system (e-CAS) 39, 40  
employers 26, 41  
enforcement 10, 11, 17, 30-35

Enforcement Branch 30  
Entrepreneur Program 19, 20  
European Union (EU) 23, 24, 30  
evaluation 22, 24, 26, 27, 29, 31, 52, 53

## **F**

family reunification 3, 17, 13  
federal departments and agencies 10  
federal inspection agencies (U.S.) 32  
Federation of Canadian Municipalities (FCM) 43  
financial management 13, 39  
Financial Management Action Plan 39  
forecast spending 21, 49  
Foreign Affairs and International Trade, Department of (DFAIT) 10, 23, 54, 58  
foreign credentials 10, 12, 26, 41, 44  
foreign governments 10, 32  
foreign students 7, 9, 15, 17, 19, 20  
Free and Secure Trade (FAST) 32, 36

## **G**

gender equality 42, 44  
Gender Equality and Diversity Analysis Framework 44  
Geneva Convention 21  
Global Case Management System (GCMS) 16, 38, 40, 49, 59  
global migration 9  
government 3, 10-13, 15, 17-19, 21-26, 28, 30, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 52, 58, 59  
Government of Canada 3, 10, 12, 26, 38, 44  
Government On-Line (GOL) 39  
government-wide initiatives 13

## **H**

*Handbook of Gender-based Analysis Methods and Tools* 42, 44  
health 7, 9, 21, 30, 31, 33, 34, 36, 49  
health surveillance 31, 33, 34, 36  
high-risk individuals/travellers/passengers 31, 32, 35, 37  
Homeland Security, Department of (in the U.S.) 23, 33  
Host Program 27, 51, 53

Human Resources Development Canada (HRDC) 10, 12, 18, 19, 26, 41, 54  
human resources (within CIC) 13, 39  
human rights 4, 10, 23  
human smuggling/trafficking 33, 36  
humanitarian objectives 12  
humanitarian programs 21

## **I**

identity fraud 34  
Immigrant Investor Program 19, 20  
Immigrant Settlement and Adaptation Program 27, 52  
Immigrant Speakers Bureau 27, 29  
Immigration and Refugee Board (IRB) 10, 15, 20, 22-24  
*Immigration and Refugee Protection Act (IRPA)* 9, 11, 16-21, 23-25, 31, 35-38, 49, 56  
immigration levels 15, 17, 18, 20  
Immigration Plan 18, 22, 41  
Immigration Planning Table 41  
Industry Canada 10, 18  
innovation 10, 12, 17-19, 38, 41  
Innovation Strategy 10, 12, 17-19  
Integrated Border Enforcement Teams 33  
integration 6, 7, 9, 11, 16, 25, 28, 29, 33, 40-44, 46-48, 51-53, 55  
Integration Branch 17, 25  
integration programs 11, 24  
intelligence 10-12, 30, 31, 33, 34, 36  
Intelligence Branch 11, 12, 32  
Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policy in Europe, North America and Australia (IGC) 23, 24  
interception 33, 34, 36  
interdiction 11, 16, 34, 37  
intergovernmental partnerships 41, 44  
Interim Federal Health Program 20, 34, 36, 49  
International Centre for Migration Policy 43  
International Organization for Migration 22, 42  
international partners 11, 22, 30-35, 37  
investment fund 19, 20  
investors 15, 18, 20

## **J**

Joint Passenger Analysis Units (JPAUs) 32, 36

*Journal of International Migration and Integration* 43

Justice, Department of 32, 54

## **K**

key activities 11, 12, 15, 20, 24, 28, 29, 31, 33, 37, 36, 39, 40, 43, 44

## **L**

labour market 11, 15, 17-20, 26, 41

Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC) 27, 52

language skills 10, 26, 52

language training 9, 52

leadership 13, 38, 42

legislation 3, 9, 11, 22, 25, 27, 31, 35, 42, 56

Longitudinal Immigration Database 42

Longitudinal Survey of Immigrants to Canada 42

## **M**

managing access 7, 12, 16, 30, 33, 36, 46-48, 55

Managing access to Canada with a fair and effective enforcement strategy 7, 12, 36, 48

managing risk 12, 34, 36

Manitoba 22, 25, 27, 29, 41, 53

Maximizing the economic and social benefits of migration to Canada 7, 12, 17, 20, 48

measures 11, 12, 15, 20, 24, 26-29, 35-37, 39, 40, 44, 58, 59

medical delivery network 34

medical screening 33, 34, 36

Medical Services Branch 30, 33, 34

Metropolis Project 42, 43, 59

Minister i, 3, 4, 5, 9, 18, 22, 25, 31, 41, 46

modern management 4, 11-13, 15, 18, 38, 40

Modern Management Office 38

Montreal 18, 35, 37

Multiple Borders Risk Management Framework 31, 36

Multiple Borders Strategy 9, 11, 12, 31

## **N**

National Case Management System (NCMS) 32, 36

National Centres of Expertise 32

National Film Board of Canada (NFB) 27

National Quality Assurance program (NQA) 27, 56

newcomers 3, 7, 9-12, 16-18, 20, 22, 25-28, 41, 42, 46-48, 51-53, 55

Nexus 32, 36

## **O**

official language minority community 11, 26, 28, 41

official languages 41, 52

organized crime 23, 33

## **P**

Parliament 3, 5, 9, 24, 25, 27, 38, 40, 42, 44, 57

participation in Canadian society 16, 27, 29

partners 3, 9, 10, 12, 18, 20-22, 26, 28, 30-37, 41, 44

partnership(s) 3, 9, 11-13, 15, 17, 19, 20, 22-26, 28, 31-34, 36, 38, 41, 44

Passenger Analysis Units (PAUs) 32, 36

Passenger Name Record (PNR) 32, 36

performance management 39

Performance Measurement Action Plan 38, 40

Permanent Resident Card 4, 11, 12, 16, 30, 32, 36, 49

planned results 52, 53, 56

planned spending 5, 15-17, 21, 25, 30, 47-49, 51, 54

policy capacity 39, 40

Portal for Immigrants 26

Planning, Priorities and Research Branch 38

protected persons 18, 20, 22, 24

Protecting refugees and others in need of resettlement 12, 21, 24

protection 3, 10, 15, 16, 18, 21, 23, 24, 31, 36, 42, 48

- provinces/provincial governments 10, 28, 40, 59
- provincial nominee agreements 19, 41
- provincial/territorial ministers responsible for immigration 9
- public opinion research 42
- Pursuing the implementation of modern management 11, 12

## **Q**

- Quebec 22, 24, 25, 41, 49, 51, 53

## **R**

- Refugee Branch 21
- refugee status determination process 21
- refugees 7, 12, 15, 16, 21-24, 27, 30, 34, 41, 43, 48, 52
- regional strategies/regional dispersion strategies 11, 12, 18
- regulations 9, 20, 25, 27, 29, 42, 56
- regulatory initiatives 38, 56
- removals 9, 31, 35, 37
- Renewing citizenship and integration 11
- research 10, 38, 42-44, 46, 59
- resettlement 7, 12, 15, 16 21-24, 26, 28, 52
- Resettlement Assistance Program 21, 22, 24, 27, 53
- results-based management 4, 38
- rights and responsibilities 9, 11, 27, 56
- risk 4, 9, 10, 12, 13, 30-32, 34-40
- risk management 13, 31, 36, 39, 40
- risk mitigation 31, 36
- Royal Canadian Mounted Police (RCMP) 10, 32, 35-37

## **S**

- Safe Third Country Agreement 3, 23, 35, 37
- safety 4, 9, 11, 12, 30-32, 35
- screening 11, 12, 21-34, 36
- security 4, 7, 9-12, 23, 24, 27, 29-33, 35, 39
- selection 11, 15, 17-20
- Selection Branch 17
- September 11, 2001 10, 30

- service providers/service provider organizations 22, 25-28
- Serving Canadians' economic needs 11, 12
- settlement 7, 9-11, 16, 22, 25-29, 41, 48, 51-53
- settlement allocation model 11, 26, 28
- settlement programs 16, 22, 26, 29
- Shared Border Accord 32
- skilled worker(s) 9, 11, 12, 18, 20, 41, 56
- skills 10, 12, 15, 17, 19, 34, 20, 41, 52
- Smart Border Action Plan 4, 11, 31, 36
- social cohesion 41
- social development 9
- Speech from the Throne 9, 12, 13, 17, 19, 41
- sponsor/sponsorship 11, 15, 17, 18, 20, 22
- stakeholders 18, 22, 26, 27, 44, 58, 59
- strategic outcomes 7, 15, 16, 38, 48
- strategic planning 39, 40
- strategic research 38, 42, 44
- Supporting the settlement, adaptation and integration of newcomers into Canadian society 7, 25, 28, 48
- Sustainable Development Strategy 57

## **T**

- temporary workers 3, 7, 15, 17, 19, 30, 30
- territories/territorial governments 10, 28, 41, 59
- terrorist attacks/activities 11, 12, 21, 30
- Toronto 18, 27, 35, 37
- training (of CIC staff) 39, 40, 42-44
- transfer payment programs 52
- transit provisions 35, 37
- Treasury Board 5, 15, 39, 54

## **U**

- UNESCO 43
- United Kingdom (U.K.) 35
- United Nations High Commission for Refugees (UNHCR) 23, 24
- United States (U.S.) 3, 9-12, 21, 23, 30-33, 35-37
- universities 43

urban areas 44

U.S.-Canada Joint Intelligence Assessment  
Program 33

U.S. Customs 32, 36

U.S. Immigration and Naturalization Service  
32, 36

## **V**

values and ethics 13

Vancouver 18, 27, 35, 37

visa offices 17, 26, 30, 31

visitors 7, 8, 15, 16, 19, 20, 30

Voluntary Sector Initiative (VSI) 25, 26

## **W**

war crimes 25, 33

Winnipeg Private Refugee Sponsorship  
Program 22







U

UNESCO 46

Union européenne 23, 24, 32

Unités d'analyse des renseignements

concernant les voyageurs (UARV) 34, 39

Unité mixte d'analyse des renseignements

concernant les voyageurs (UMARV) 34

Universités 46

V

Valeurs et éthique 13

Vancouver 19, 29, 38, 40

Visiteurs 7, 9, 15, 17, 19, 20, 33

Programme d'aide pour le parrainage de réfugiés par le secteur privé à Winnipeg 23  
Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants 28, 56  
Programme d'immigration des investisseurs 19, 20  
Programme fédéral de santé interimaire 21, 36, 40, 53  
Programme national d'assurance de la qualité (PNAQ) 28  
Programmes d'établissement 10, 16, 27, 28, 30

**Q**  
Québec 22, 24, 26, 44, 53, 55, 57

Programmes d'intégration 12, 26  
Programmes de paiements de transfert 56  
Programmes humanitaires 21  
Protection 3, 4, 9-11, 16-18, 21-24, 26, 28, 30, 32, 33, 37, 39, 40, 45, 53, 60  
Protéger des réfugiés et des personnes qui ont besoin de se rétablir 15, 21  
Provinces/gouvernements provinciaux 10, 30, 44, 63

**R**

Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 24, 41, 43  
Recensement 45, 47  
Recherche 10, 41, 45-47, 63  
Recherche stratégique 41  
Recherche sur l'opinion publique 45  
Reddition de comptes (responsabilisation) 5, 16, 18, 28, 35, 42, 43, 45, 60, 63  
Réétablissement 15, 21-24, 27, 28, 30, 55, 56  
Réfugié(s) 7, 9, 10, 11, 13, 15-18, 21-26, 32, 33, 37, 40, 44, 44-46, 52, 53, 56, 60  
Réglement 20, 26, 29, 33, 39, 45, 60  
Regroupement familial 18, 20  
Renouveler la citoyenneté et l'intégration 12  
Renseignement 9, 10, 11, 13, 24, 27, 28, 30, 32-37, 39, 56  
Renvoi(s) 9, 16, 33, 38, 40  
Répondant/parrainage 11, 18, 20, 22, 23  
Répondre aux besoins économiques des Canadiens 12

**T**

Services de gestion 50, 51  
Stratégie d'innovation 10, 12, 17-19  
Stratégie de développement durable 61  
Stratégie des solutions fonctionnelles 41  
Stratégies de régionalisation 12, 19, 44, 47  
Surveillance de la santé 40  
Système électronique sur l'état de la demande du cyberclient (EDC) 42, 43  
Système mondial de gestion des cas (SMGC) 16, 41, 42, 53, 63  
Système national de gestion des cas (SNGC) 35, 39  
Titres de compétence acquis à l'étranger 12, 19, 44, 45, 47  
Toronto 19, 29, 38, 40  
Transit (dispositions relatives au) 38, 40  
Travailleurs temporaires 3, 7, 15, 17, 19, 20, 33, 34

**S**

Réseau de services du Ministère 26  
Ressources humaines (à CIC) 13, 42, 43  
Résultats prévus 15, 20, 24, 27, 30, 39, 43, 47, 56, 57, 60  
Résultats stratégiques 7, 15, 16, 42, 52  
Revue de l'intégration et de la migration internationale 46  
Risque 4, 10, 13, 32-43, 60  
Risques (atténuation des) 4, 11, 13, 32, 34, 36, 37, 39, 40-43, 60  
Royaume-Uni (R.-U.) 38

Industrie Canada 10, 18	Information préalable sur les voyageurs (IPV) 34, 39	Initiative <i>Cultiver la paix</i> 29	Initiative de gestion des coûts 42	Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) 27	Initiatives réglementaires 41, 60	Innovation 10, 12, 17-19, 41, 44	Instruction civique 29	Intégration 6, 16, 30, 31, 36, 44-46, 50-52, 54, 56, 57, 59	Intégrité des documents 11, 35, 36	Interception 11, 16, 36, 37, 40	Interdiction 38	Intervenants 18, 22, 27, 28, 47, 62, 63	Investisseurs 15, 18-20	Juges de la citoyenneté 28, 31	Justice, ministère de la 58	<b>J</b>	Langues officielles 27, 44, 45, 47, 56	Leadership 13, 41	Loi 3, 7, 9-13, 16-19, 21, 22, 26, 28, 29, 31-33, 36-40, 45, 53, 60	Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR) 9-12, 16-21, 23, 25, 26, 33, 37, 39, 41, 45, 52, 53, 60	Loi sur la citoyenneté 3, 9, 26, 28, 29, 31, 60	Loi sur la citoyenneté au Canada 3, 26, 28, 31, 60	<b>M</b>	Manitoba 22, 26, 28, 30, 44, 57	Marché du travail 17, 18, 26, 27, 44	Maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada 15, 17	Mesures 4, 8, 11-13, 15, 16, 20, 24-28, 30, 31, 33, 39, 40, 42, 43, 47, 53, 61-63	Métropolis 46, 47, 63	Migrations internationales 50, 51, 59
Ministères/organismes fédéraux 10, 37, 46	Ministre 3-5, 9, 19, 22, 26, 33, 44, 50	Ministres provinciaux/territoriaux responsables de l'immigration 9	Modèle utilisé pour répartir les fonds affectés à l'établissement 28, 30	Montréal 19, 38, 40	<b>N</b>	Nexus 34, 39	Nouveaux arrivants 3, 7, 9-13, 16, 20, 22, 26-30, 44, 45, 50-52, 55-57, 59	<b>O</b>	Objectifs humanitaires 13	Office national du film du Canada (ONF) 29	Organisation internationale pour les migrations 46	<b>P</b>	Parlement 24, 25, 28, 35, 41, 43, 45, 47, 61	Partenaires 3, 10-12, 18-20, 22, 27, 30, 32-36, 38-40, 42, 44, 45, 47	Partenaires internationaux 10, 22, 32, 35, 38, 40	Partenariat(s) 3, 9, 12, 14, 15, 18-20, 22, 24, 26, 27, 30, 33, 34, 36, 39, 41, 44, 47	Partenariats intergouvernementaux 44	Patrimoine canadien 10, 27, 29	Personnes protégées 18, 22, 24	Plan d'action sur la frontière intelligente 3, 33, 34, 39	Plan d'action en gestion financière 42	Plan d'action de mesure du rendement 41	Plan d'immigration 18, 22	Planification stratégique 42, 43	Portail pour les immigrants (sur internet) 27	Processus de détermination du statut de réfugié 21	Programme conjoint d'analyse du renseignement (Canada-Etats-Unis) 35	Programme d'accueil 28, 55, 57	Programme d'aide au rétablissement 21, 22, 24, 28, 56

Crimes de guerre 26, 35  
Criminels 33, 37, 38

**D**  
Demandes 3, 9-11, 13, 18, 21, 23, 26, 32, 37, 60, 62  
Département de la sécurité intérieure (États-Unis) 23, 35

Dépenses prévisionnelles 53  
Dépenses prévues 5, 14-16, 21, 26, 32, 51-53, 55, 58

Détention 9, 13, 16, 33, 37, 40  
Développement des ressources humaines Canada (DRHC) 10, 12, 18, 27, 45, 58  
Développement économique 9, 10

Direction générale de l'exécution de la Loi 32  
Direction générale de l'intégration 26  
Direction générale de la sélection 17  
Direction générale des priorités, de la planification et de la recherche 41  
Direction générale des réfugiés 21  
Direction générale des services médicaux 36  
Direction générale du renseignement 11, 13, 35

Discours du Trône 9, 12, 14, 19, 44  
Documentation 62  
Dossier passager (DP) 34, 39  
Douanes américaines 34, 39  
Droits de la personne 11  
Droits et responsabilités 12

**E**  
Échange automatisé de données 34  
Égalité des sexes 45, 47

Employés (de CIC) 9, 45, 58  
Employeurs 11, 27, 44  
Enquête longitudinale auprès des immigrants du Canada 45  
Entente sur les tiers pays sûrs 3, 23, 38, 40  
Entrées illégales/passage de clandestins 32, 36  
Équipes intégrées d'exécution de la Loi sur l'immigration 36, 38, 40  
Établissement 6, 7, 9, 10, 12, 14-16, 19, 23, 24, 26-28, 30, 34, 35, 40-44, 52, 54, 56, 57

États-Unis (É.-U.) 3, 10, 11, 13, 21, 24, 32-36, 38  
Étudiants étrangers 9, 12, 19  
Évaluation 22, 27, 28, 33, 35, 41  
Exécution (de la loi) 7, 11-13, 16, 18, 28, 30, 32-40  
Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) 34, 39

**F**  
Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne 16, 26  
Fédération canadienne des municipalités (FCM) 46  
Fonds 12, 16, 17, 19-21, 26, 28, 30, 32, 42, 53,  
Formation (du personnel de CIC) 23, 28, 42, 43, 45-47

Fournisseurs de services 22, 26-28, 30, 56  
Fraude relative à l'identité 35, 37, 60  
Frontière(s) 4, 8, 10, 11, 13, 24, 33-35, 39  
Frontières multiples 10, 11, 13, 33, 34, 39

**G**  
Gendarmerie royale du Canada (GRC) 10, 34, 35, 38-40  
Gens d'affaires immigrants 18  
Gérer l'accès 13, 16, 32, 39, 50-52, 59  
Gérer l'accès au Canada 32, 33, 52  
Gestion axée sur les résultats 4, 41  
Gestion du rendement 42  
Gestion du risque 33  
Gestion financière 13, 42

Gestion moderne 4, 12, 13, 15, 18, 41, 43  
Gouvernement 3, 9-15, 17, 19, 21-24, 26, 27, 30, 32, 33, 35, 36, 38, 41, 42, 44, 47, 56, 63  
Gouvernement du Canada 11, 12

Gouvernement en direct (GED) 27, 42, 63  
Gouvernements étrangers 10, 35  
Guide des méthodes et outils d'analyse comparative entre les sexes 47

**H**  
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) 22, 23, 24

11 septembre (événements du) 10, 32

**A**

Accès au Canada 3, 7, 12, 13, 16, 21, 32, 33, 35, 37, 39, 50-52, 59

Accord Canada-Québec 22, 26, 53, 55, 57

Accroître la confiance du public dans la gestion de l'accès au Canada 12, 13

Activités clés 20, 24, 25, 30, 31, 39, 40, 43, 47

Aéroports 9, 33

Affaires étrangères et Commerce international, ministère des (MAECI) 10, 13, 23, 33, 62

Agence canadienne de développement international (ACDI) 23

Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) 10, 34, 36, 39

Agences fédérales américaines d'inspection 34

Ambassades (canadiennes) 9

Appliquer une stratégie juste et efficace d'exécution de la loi pour gérer l'accès au Canada 16, 32

Asile 7, 10, 13, 21, 23-25, 36, 44, 60

Attaques/activités terroristes 21, 35

Atténuation des risques 34, 39

Australie 24, 38

**B**

Banque de données longitudinales sur les immigrants 45

Bureau de gestion moderne 41

Bureau des conférenciers immigrants 29, 31

Bureaux des visas 17, 27, 32, 33

**C**

Cadre d'analyse sur l'égalité des sexes et la diversité 45

Cadre de gestion des risques des frontières multiples 34

Campagne Le Canada, un pays pour nous tous! 29

Canpass 34, 39

Capacité d'élaboration de politiques 42, 43

Carte de résident permanent 4, 11, 13, 16, 32, 35, 39, 53

Centre international pour le développement des politiques migratoires 46

Centres nationaux d'expertise 34

Certificat du mérite civique 29, 31

Cibles d'immigration 15, 17, 18, 20, 44

Citoyenneté 3-10, 12, 14, 16, 22, 26-29, 31, 42, 45, 47, 50, 59, 60, 63

Cohésion sociale 44

Collectivités 3, 9, 12, 27, 44, 30

Colombie-Britannique (C.-B.) 26, 28, 30, 44, 57

Comité de gouvernance des innovations fonctionnelles 41

Commisaires à la citoyenneté 3, 29, 31

Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) 10, 15, 21, 23, 24

Communauté(s) de langue officielle en situation minoritaire 12, 27, 30, 44

Compétences 10, 12, 15, 17, 19, 20, 22, 37, 44, 56

Contributions 28, 30, 55, 57

Conseil du Trésor 5, 15, 42, 58

Consultations intergouvernementales sur les politiques concernant le droit d'asile, les réfugiés et l'immigration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie (GCI) 24

Continuer la mise en œuvre de la gestion moderne 10, 12, 13, 41, 43

Convention de Genève 21

Cours de langue 9, 56

Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC) 28, 56

Crime organisé 35

Crimes contre l'humanité 26





Objectif IV : Favoriser la reddition de comptes et assurer la conformité.		
Objectifs prévus	Mesures prévues	Dates cibles
Créer un groupe de travail interministériel pour évaluer les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs du développement durable.	Évaluer annuellement les initiatives de développement durable pour en faciliter la communication dans le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et les priorités.	2001-2003
Concevoir, mettre en œuvre et améliorer constamment les mesures du rendement afin d'évaluer les politiques et les programmes du Ministère.	Préparer et diffuser un cadre de mesure du rendement.	2003

Objectif III : Mieux intégrer les questions environnementales aux mécanismes d'élaboration des politiques et de prise de décisions du Ministère.		
Objectifs prévus	Mesures prévues	Dates cibles
Accroître la base de connaissances de CIC en augmentant sa capacité de recherche et d'analyse.	Obtenir des données de recherche et de l'information sur les programmes de CIC, par exemple le Système mondial de gestion des cas, l'Initiative Gouvernement en direct, l'entrepot de données, la stratégie de mesure du rendement et le projet Métropolis.	2001-2003
Intégrer les questions d'environnement dans les mécanismes de planification, d'élaboration de politiques et de mise en œuvre de CIC.	Prendre part au réseau interministériel dans le cadre p. ex. du Projet de recherche sur les politiques et des consultations connexes, afin d'arrêter des options pour intégrer les questions d'environnement dans les politiques et les programmes ministériels.	2001-2003
Intégrer les évaluations stratégiques de l'environnement dans le mécanisme d'élaboration des mémoires au Cabinet.	Veiller à ce que les aspects de développement durable soient pris en compte dans les consultations sur les cibles d'immigration menées auprès des gouvernements provinciaux et territoriaux et des intervenants.	2001-2003
	Préparer des mémoires au Cabinet intégrant s'il y a lieu les principes d'évaluation stratégique de l'environnement.	2003

Objectif II : Sensibiliser le personnel du Ministère, les clients et les intervenants aux principes et objectifs du développement durable.	
Objectifs prévus	Mesures prévues
Préparer une stratégie de communication pour mieux sensibiliser le personnel à la question du développement durable.	Élargir les activités ministérielles de Tenir à jour les sites Internet et Intranet de C.I.C. Organiser des activités et des remises de prix dans le cadre de la Semaine de l'environnement.
Dates cibles	2003 2001-2003 2003

Objectif I : Réduire le plus possible les effets néfastes des activités du Ministère sur l'environnement.	
Objectifs prévus	Mesures prévues
Faire savoir au personnel à l'étranger que C.I.C appuie les mesures prises par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) afin de rendre ses installations à l'étranger écologiques. Cette activité consiste notamment à répondre aux demandes concernant les statistiques et les mesures de référence pour les pratiques touchant la consommation d'énergie et l'approvisionnement.	Veiller à ce que la liste de contrôle des missions du MAECI soit à la disposition des gestionnaires de centres de responsabilité (CR).
Préparer, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux, un ensemble d'indicateurs relatifs à des domaines d'intérêt commun.	Participer aux travaux du groupe de travail interministériel sur la mesure du rendement pour des activités gouvernementales durables.
Trouver et diffuser des documents pertinents sur les initiatives et politiques d'écologisation et sur les réalisations.	Mettre sur pied un centre de documentation dans le cadre du système de gestion environnementale.
Maximiser les possibilités de superviser la durabilité du parc de véhicules du Ministère, établir des normes nationales et adopter une méthode uniforme de conservation et de suivi des données d'utilisation des véhicules.	Préciser les exigences de rapports et, par la suite, établir une nouvelle méthode de consignation des données d'utilisation des véhicules, notamment des rapports régionaux de lecture mensuelle des odomètres dans le cadre du nouveau système de gestion des véhicules.
Établir la version finale du <i>Guide d'approvisionnement écologique</i> des agents d'approvisionnement, de concert avec les ministères responsables, et le diffuser auprès des gestionnaires.	Diffuser les lignes directrices aux gestionnaires.
Tirer le maximum des possibilités actuelles d'optimisation des locaux et moderniser les programmes avec l'aide du responsable des installations.	Déterminer les installations où il conviendrait d'optimiser l'utilisation des locaux ou de les moderniser.
Dates cibles	2003 2001-2003 2003

## Stratégie de développement durable pour 2001-2003

Le 14 février 2001, CIC a déposé devant le Parlement sa deuxième Stratégie de développement durable<sup>48</sup>, pour les années 2001 à 2003. CIC s'y engage à réduire les effets néfastes de ses activités sur l'environnement, à promouvoir une meilleure connaissance des principes et objectifs du développement durable, à mieux intégrer les facteurs environnementaux dans le processus d'élaboration des politiques et de prise de décisions, à favoriser

la reddition des comptes et à garantir la conformité. Cette année, le Ministère préparera une nouvelle Stratégie de développement durable pour les années 2004 à 2006.

Nous précisons, dans le tableau suivant, les objectifs et les mesures prévues ainsi que les dates cibles du volet de 2003 de la Stratégie de développement durable actuelle du Ministère.

48 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/politiques/sdd/sdd-2001.html>.

Principales initiatives réglementaires

<div>Lois et règlements</div> <p>Le projet de loi C-18 (la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada et son règlement d'application) a été déposé le 31 octobre 2002, et CIC s'efforcera de le faire adopter en 2003.</p>	<div>Résultats prévus</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réaffirmer et souligner les valeurs, les droits et les responsabilités de la citoyenneté canadienne.</li><li>• Réduire ou éliminer la fraude et les risques de fraude dans le processus de demande de la citoyenneté.</li><li>• Favoriser la reddition de comptes par l'arnation du programme national d'assurance de la qualité.</li><li>• Bâir un Canada plus inclusif.</li><li>• Favoriser un sentiment d'appartenance et d'attachement au Canada.</li><li>• Maintenir la confiance du public dans le processus de la citoyenneté.</li></ul>
<div>La Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés et son règlement d'application sont entrés en vigueur le 28 juin 2002. Des retouches seront apportées au règlement en 2003-2004.</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire en sorte que les travailleurs qualifiés le soient davantage tout en augmentant l'efficacité du traitement.</li><li>• Exécuter le programme de façon plus rentable, plus efficiente et plus cohérente.</li><li>• Statuer plus efficacement sur les demandes d'asile.</li></ul>

Tableau 6.3 : Recettes non disponibles (en millions de dollars)

Secteurs d'activité	Recettes prévisionnelles 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
<b>Maximiser les avantages des migrations internationales</b>				
• Recouvrement des coûts de l'immigration	241,1	234,5	231,3	231,3
• Frais exigés - Immigration	125,0	125,0	125,0	125,0
<b>Maintenir la tradition humanitaire du Canada</b>				
• Recouvrement des coûts de l'immigration	8,1	8,1	8,4	8,4
• Intérêts du Programme des prêts aux immigrants	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants</b>				
• Recouvrement des coûts de la citoyenneté	20,9	20,9	20,9	20,9
• Frais exigés - Citoyenneté	13,9	13,9	13,9	13,9
<b>Gérer l'accès au Canada</b>				
• Recouvrement des coûts de l'immigration	20,0	26,6	21,5	21,5
• Obligations des transporteurs	3,1	3,1	3,1	3,1
<b>Total des recettes non disponibles</b>	<b>433,1*</b>	<b>433,1</b>	<b>425,1</b>	<b>425,1</b>

\* Représente la prévision la plus juste du total des recettes non disponibles à la fin de l'exercice.



Tableau 6.2 : Coût net des programmes de CIC pour 2003-2004 (en millions de dollars)

Dépenses prévues nettes		Total
Plus : Services reçus sans frais		1 070,4
• Installations		
• (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada)		31,8
• Part de l'employeur des avantages sociaux des employés liés aux cotisations et coûts des assurances payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor		20,8
• Coûts liés à l'indemnisation des accidents du travail (Développement des ressources humaines Canada)		0,1
• Services juridiques (Ministère de la Justice)		35,7
• Services d'immigration à l'étranger (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international)		194,9
Moins : Recettes non disponibles		433,1
Coût net des programmes		920,6

Compensation versée au titre de l'Accord Canada-Québec

Objectif

Protéger le poids démographique du Québec à l'intérieur du Canada et intégrer les immigrants de cette province en respectant l'identité distincte du Québec.

Résultats prévus

- L'accueil, les services linguistiques et d'intégration culturelle fournis par le Québec, pris globalement, correspondent aux services offerts par le Canada dans le reste du pays.
- Les services offerts par le Québec sont fournis sans discrimination à tout résident permanent du Québec, que cette personne ait ou non été sélectionnée par la province.

Jalons

- Dans le cadre de l'Accord, on a créé un comité mixte de responsables fédéraux et provinciaux pour mener une étude périodique des services d'accueil et d'intégration fournis par le Canada et le Québec.

Contributions aux provinces responsables des services d'établissement et d'intégration dans le cadre d'un accord fédéral-provincial (Colombie-Britannique et Manitoba)

Objectif

Fournir des services d'établissement et d'intégration aux nouveaux arrivants au Manitoba et en Colombie-Britannique.

Résultats prévus

- Les provinces fournissent efficacement des services d'établissement et d'intégration.
- Les provinces fournissent le plan annuel des services et le rapport annuel.

Jalons

- Les provinces fournissent le plan annuel des services et le rapport annuel.

Programme d'accueil

Objectif

Recruter, former, jumeler et surveiller les bénévoles qui aident les nouveaux arrivants à s'établir, à s'adapter et à s'intégrer à la vie canadienne.

Résultats prévus

- Les nouveaux arrivants reçoivent de l'aide pour s'intégrer à la société canadienne.
- Au cours des prochaines années, CIC préparera le cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, afin de guider l'évaluation, la mesure du rendement et les activités de normalisation administrative.

Jalons

- Au cours des prochaines années, CIC préparera le cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, afin de guider l'évaluation, la mesure du rendement et les activités de normalisation administrative.

Apérçu des programmes de paiements de transfert

Programme d'aide au rétablissement	
<b>Objectif</b>	Offrir un soutien du revenu et une gamme de services essentiels immédiats aux réfugiés et aux cas d'ordre humanitaire acceptés pour rétablissement au Canada et qui ont besoin d'aide financière ou ont des besoins spéciaux.
<b>Résultats prévus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les réfugiés ayant un revenu insuffisant peuvent recevoir des prestations couvrant les premières nécessités de l'existence pour une période allant jusqu'à 12 mois ou jusqu'à ce qu'ils deviennent autonomes, selon la première de ces éventualités.</li><li>• Les réfugiés ayant des besoins spéciaux peuvent recevoir des prestations couvrant les nécessités de l'existence pour une période pouvant aller jusqu'à 24 mois.</li><li>• Les fournisseurs de services offrent efficacement une gamme de services essentiels immédiats aux réfugiés pris en charge par le gouvernement.</li></ul>
<b>Jalons</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au cours des prochaines années, CIC préparera le cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, afin de guider l'évaluation, la mesure du rendement et les activités de normalisation administrative.</li></ul>

Cours de langue pour les immigrants au Canada	
<b>Objectif</b>	Favoriser l'intégration en donnant des cours de langue de base aux immigrants adultes (dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada).
<b>Résultats prévus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les nouveaux arrivants acquièrent des compétences linguistiques jusqu'à un seuil de base.</li></ul>
<b>Jalons</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au cours des prochaines années, CIC préparera le cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, afin de guider l'évaluation, la mesure du rendement et les activités de normalisation administrative.</li></ul>

Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants	
<b>Objectif</b>	Fournir divers services aux nouveaux arrivants, entre autres : accueil, orientation, traduction et interprétation, aiguillage vers les ressources communautaires, orientation paraprofessionnelle, renseignements généraux et services liés à l'emploi.
<b>Résultats prévus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les nouveaux arrivants sont mis en contact avec les services sociaux et leur collectivité, selon les besoins.</li></ul>
<b>Jalons</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au cours des prochaines années, CIC préparera le cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, afin de guider l'évaluation, la mesure du rendement et les activités de normalisation administrative.</li></ul>

# Section VI: Annexes

## Annexe 1

Tableau 6.1 : Sommaire des paiements de transfert (en millions de dollars)

Secteurs d'activité	Dépenses prévisionnelles 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
---------------------	--	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants— subventions				
• Compensation pour l'Accord Canada-Québec	157,4	164,1	172,0	179,2
Total des subventions	157,4	164,1	172,0	179,2

Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants— Contributions				
• Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants	26,5	30,0	29,9	26,4
• Programme d'accueil	2,8	2,8	2,8	2,8
• Cours de langue pour les immigrants au Canada	100,3	100,4	100,4	100,4
• Contributions aux provinces	45,1	45,1	45,1	45,1
Maintenir la tradition humanitaire du Canada— Contributions				
• Programme d'aide aux rétablissement	42,8	47,2	45,0	45,0
• Organisation internationale pour les migrations	2,0	2,0	2,0	2,0
Total des contributions	219,5	227,5	225,2	221,7
Total des paiements de transfert	376,9*	391,6	397,2	400,9

\*Représente les prévisions les plus justes des dépenses totales prévues à la fin de l'exercice.

**Explication des changements** : Les dépenses prévues pour 2003-2004 et les années suivantes tiennent compte de l'augmentation de la somme versée en vertu de l'Accord Canada-Québec.



Dans l'ensemble, le montant net des dépenses prévues diminue sur la période de trois ans. Les dépenses prévues pour 2003-2004 et pour 2004-2005 sont supérieures à celles indiquées pour 2002-2003 en raison des mesures annoncées dans le Budget de 2003. Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont plus élevées que celles prévues pour les deux années suivantes pour deux raisons principales : l'investissement lié à la mise en œuvre de la nouvelle Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR) et les initiatives concernant la carte de résident permanent et le Système mondial de gestion des cas. Par ailleurs, une partie des fonds affectés en 2002-2003 a été reportée en 2003-2004. Cette baisse est toutefois en partie compensée par une augmentation des fonds versés en application de l'Accord Canada-Québec. Les dépenses prévisionnelles pour 2002-2003 englobent les coûts supplémentaires entraînés par le Programme fédéral de santé intermédiaire.

- \* Les rajustements tiennent compte du Budget supplémentaire des dépenses pour 2002-2003 et des approbations obtenues pour les années ultérieures depuis la mise à jour annuelle des niveaux de référence.
- \*\* Représente la prévision la plus juste du total net des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

	Equivalents temps plein	4 990	5 515	5 234	5 062
<b>Coût net du programme</b>		812,1	920,6	866,9	852,8
sans frais					
Plus coût des services reçus		240,2	283,3	283,3	283,3
Moins recettes non disponibles		433,1	433,1	425,1	425,1
<b>Dépenses prévues nettes</b>	1 005,0**	1 070,4	1 070,4	1 008,7	994,6
aux dépenses prévues*		77,9	40,7	34,5	23,6
Rajustements des Redressements					
<b>des dépenses</b>		927,1	1 029,7	974,2	971,0
<b>Total du Budget principal</b>					
Non budgétaires du Budget principal	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Moins recettes disponibles	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Budgétaires du Budget principal des dépenses</b>	927,1	1 029,7	974,2	971,0	
Dépenses prévisionnelles 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006		

Tableau 5.3 : Dépenses prévues en millions de dollars et équivalents temps plein



Tableau 5.2 : Dépenses prévues—Concordance des résultats stratégiques et des secteurs d'activité (en millions de dollars)

Résultats stratégiques					
Secteurs d'activité	Maximiser les avantages des migrations au Canada	Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir	Favoriser l'établissement, l'adaptation et l'intégration des nouveaux arrivants	Gérer l'accès au Canada	Total des dépenses prévues 2003-2004
Maximiser les avantages des migrations internationales	119,8				119,8
Maintenir la tradition humanitaire du Canada		96,8			96,8
Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants			396,4		396,4
Gérer l'accès au Canada				263,1	263,1
Fournir des services de gestion	49,9	6,3	23,8	114,3	194,3
Total	169,7	103,1	420,2	377,4	1 070,4

## C. Dépenses prévues

**Tableau 5.1 : Dépenses nettes prévues par secteur d'activité (en millions de dollars) et équivalents temps plein**

Secteurs d'activité	Dépenses prévues 2003-2004	ETP*
Maximiser les avantages des migrations internationales	119,8	1 363
Maintenir la tradition humanitaire du Canada	96,8	152
Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants	396,4	525
Gérer l'accès au Canada	263,1	2 152
Fournir des services de gestion	194,3	1 323
<b>Total ETP</b>		5 515
Dépenses nettes prévues	1 070,4	

\* Ces chiffres ne comprennent pas les 1 177 agents recrutés sur place qui travailleront dans les bureaux à l'étranger pour le compte du programme d'immigration en 2003-2004. CIC couvre tous les coûts qui en découlent au moyen d'un transfert permanent au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

**Ministre** : L'honorable Denis Codre est le ministre responsable de Citoyenneté et Immigration Canada.

**Sous-ministre** : Michel Dorais rend compte au ministre et est appuyé par quatre sous-ministres adjoints\* qui relèvent de lui.

**Sous-ministre adjoint, Orientations stratégiques et communications** : Alfred A. MacLeod relève du sous-ministre. Le Secteur des orientations stratégiques et des communications contribue surtout au secteur d'activité fournir des services ministériels.

**Sous-ministre adjoint, Opérations** : Lyse Ricard relève du sous-ministre. Le Secteur des opérations contribue surtout aux secteurs d'activité suivants : maximiser les avantages des migrations internationales, maintenir la tradition humanitaire du Canada, favoriser l'intégration des nouveaux arrivants et gérer l'accès au Canada.

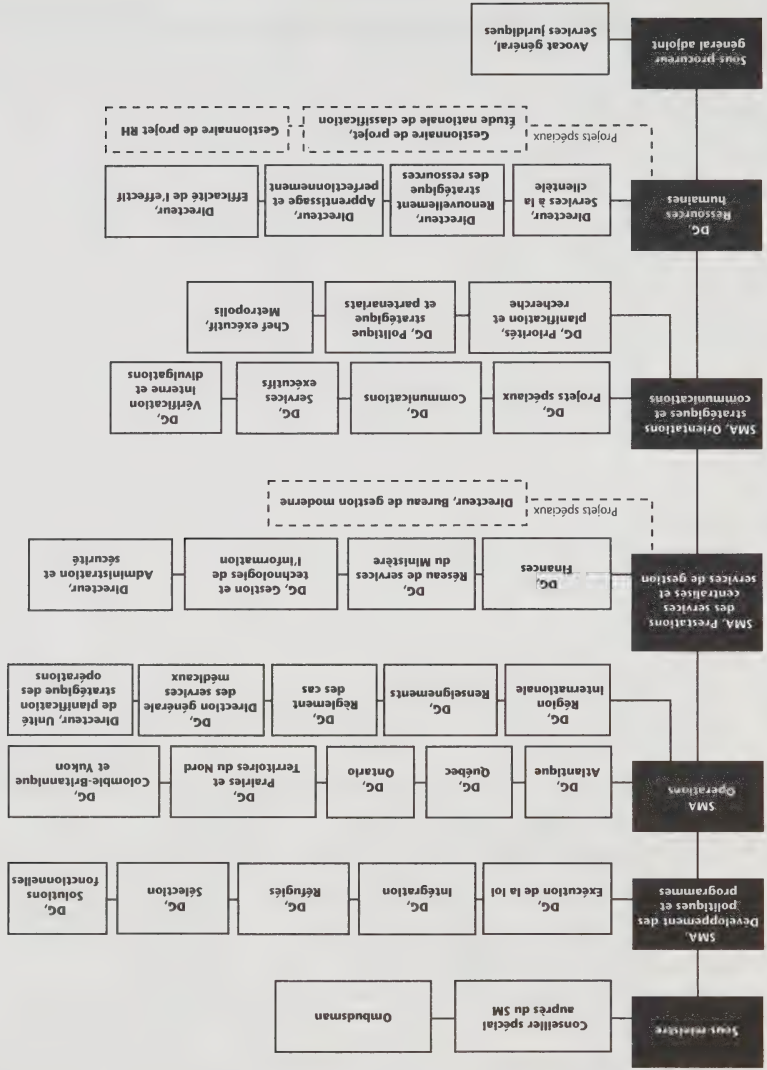
**Sous-ministre adjoint, Développement des politiques et des programmes** : Daniel Jean relève du sous-ministre. Le Secteur de la politique et des programmes contribue surtout aux secteurs d'activité suivants : maximiser les avantages des migrations internationales, maintenir la tradition humanitaire du Canada, favoriser l'intégration des nouveaux arrivants et gérer l'accès au Canada.

**Sous-ministre adjoint, Prestation des services centralisés et des services de gestion** : John McWhinnie relève du sous-ministre. Le Secteur de la prestation des services centralisés et des services de gestion contribue surtout aux secteurs d'activité suivants : maximiser les avantages des migrations internationales, favoriser l'intégration des nouveaux arrivants et fournir des services de gestion.

\* Même si tous les sous-ministres adjoints participent aux cinq secteurs d'activité, seuls leurs principaux secteurs de responsabilité sont indiqués.

# Section V : Organisation

## A. Organigramme du Ministère





## Partenariats stratégiques et initiatives horizontales

### Résultats prévus

Mesures	Activités clés
Renforcer les partenariats intergouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer de collaborer avec les partenaires provinciaux et territoriaux pour assurer la reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger.</li> <li>Établir des principes pour guider la mise en œuvre des stratégies de régionalisation de l'immigration, de concert avec les partenaires provinciaux et territoriaux.</li> </ul>
Accroître la collaboration interministérielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les partenariats stratégiques avec les ministères fédéraux et provinciaux et les principaux intervenants, de manière surtout à soutenir le programme d'action du gouvernement canadien.</li> </ul>
Intégrer les facteurs propres à chaque sexe et liés à la diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des mécanismes de collecte et d'analyse des données.</li> <li>Préparer un cadre pour la présentation du rapport annuel au Parlement.</li> <li>Publier, lancer et promouvoir le cadre d'analyse de l'égalité des sexes et de la diversité.</li> <li>Produire le guide sur les méthodes et les outils de l'analyse comparative entre les sexes.</li> <li>Poursuivre la formation du personnel de CIC.</li> </ul>
Effectuer des recherches stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer les rapports de recherche sur les retombées économiques de l'immigration.</li> <li>Établir le profil des immigrants des 13 principales régions urbaines, d'après les résultats du recensement de 2001.</li> <li>Mener un sondage auprès des immigrants sur leur connaissance des langues officielles au moment d'obtenir la citoyenneté.</li> <li>Produire une publication trimestrielle sur le Web pour rejoindre les secteurs public et privé.</li> </ul>
Promouvoir la recherche universitaire et les échanges avec les décideurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser la conférence annuelle Metropolis (Edmonton).</li> <li>Participer à la planification des conférences internationales Metropolis (Vienne et Miami).</li> </ul>



## Promouvoir la recherche universitaire et les échanges avec les décideurs

Parmi les principales activités prévues pour 2003-2004, l'équipe du projet Métropolis à CIC organisera la conférence annuelle Métropolis, qui se tiendra à Edmonton en 2003. Elle jouera aussi un rôle de premier plan dans la planification des conférences internationales Métropolis de Vienne (2003) et de Miami (2004). De plus, l'équipe poursuivra la construction du site Web exposés de principe et aux rapports de recherche, et favorisera l'échange d'information; elle continuera à publier le bulletin Métropolis et à superviser la publication de Métropolis (qui permet d'accéder aux ateliers et instituts de perfectionnement professionnels, ateliers et instituts de perfectionnement professionnels, ateliers et instituts de formation séminaires, ateliers et instituts de formation dans diverses régions du Canada.

CIC s'est engagé à favoriser la recherche indépendante sur les questions d'immigration. Financé par un regroupement de 11 ministères et organismes fédéraux, la direction globale et la coordination étant assurées par CIC, le projet Métropolis<sup>47</sup> vise à accroître la capacité de recherche des universités et à encourager les décideurs à tenir compte des résultats de ces recherches au moment d'établir des orientations dans des domaines touchant les migrations, l'intégration et la diversité. Au moyen de conférences, colloques, ateliers et instituts de perfectionnement professionnels, Métropolis est au service de la politique publique à tous les paliers de l'administration. De plus, de concert avec la Fédération canadienne des municipalités, Métropolis aide les villes canadiennes à se doter de stratégies d'intégration efficaces des immigrants et des réfugiés de diverses origines raciales et ethnoculturelles.

Précisons que 15 universités canadiennes et environ 500 chercheurs participent au projet Métropolis par l'intermédiaire de quatre centres d'excellence. Grâce à ce vaste réseau, Métropolis offre aux chercheurs universitaires, aux décideurs gouvernementaux et aux organismes non gouvernementaux du Canada l'occasion d'échanger, dans une grande mesure, sur les questions liées à l'immigration. Métropolis a également créé des alliances stratégiques avec des chercheurs et des décideurs de l'étranger, notamment l'UNESCO, le Centre international pour le développement des politiques migratoires et l'Organisation internationale pour les migrations.

47 Voir [http://canada.metropolis.net/frameset\\_l.htm](http://canada.metropolis.net/frameset_l.htm).

## Effectuer des recherches stratégiques pour contribuer à l'élaboration des politiques et des programmes

Pour prendre des décisions éclairées quant aux orientations à suivre et aux programmes à concevoir, il faut pouvoir s'appuyer sur des recherches objectives et effectuées en temps opportun. Les recherches stratégiques que CIC accomplira au cours des prochaines années consistent essentiellement à analyser les principaux ensembles de données qui sont disponibles depuis peu, notamment l'Enquête longitudinale auprès des immigrants du Canada, le recensement de 2001 et les données sur la performance économique contenues dans la Banque de données longitudinales sur les immigrants. CIC compte utiliser ces nouvelles données en 2003-2004 pour enrichir sa série de rapports sur les résultats économiques des immigrants, afin d'appuyer davantage les programmes fédéraux et provinciaux d'immigration. CIC complètera également sa série de profils des immigrants dans les 13 principales régions métropolitaines du Canada, d'après les nouvelles données du recensement.

Comme la connaissance des langues officielles est l'un des principaux indicateurs du succès économique des immigrants, CIC doit disposer de données fiables sur ce sujet pour établir ses politiques. Il complètera cette lacune en effectuant, en 2003-2004, un sondage pilote auprès des nouveaux arrivants sur leur connaissance des langues officielles au moment d'obtenir la citoyenneté. CIC s'efforce aussi de se rapprocher des secteurs public et privé et de susciter des discussions éclairées sur les questions d'immigration. Ainsi, en 2003-2004, CIC publiera un nouveau trimestre sur le Web qui traitera des divers aspects de la citoyenneté et de l'immigration. CIC maintiendra son programme de recherche sur l'opinion publique, qui contribue à l'élaboration et à la diffusion des politiques et des programmes dans l'ensemble du Ministère.

bout à l'autre du pays. CIC aidera de plus DRHC ainsi que les provinces et territoires à éliminer les obstacles à l'intégration, en ce qui touche par exemple la reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger. Fort de ses réalisations, CIC contribuera, à moyen et à long terme, à l'atteinte des grands objectifs énoncés dans le discours du Trône, en misant sur la collaboration de ses partenaires stratégiques.

## Intégrer les facteurs propres à chaque sexe et liés à la diversité dans les activités de CIC

CIC s'est engagé à intégrer les facteurs propres à chaque sexe et liés à la diversité dans ses activités ayant trait à l'élaboration des politiques, aux programmes et à la législation. La nouvelle *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* comporte une exigence inédite : faire rapport annuellement au Parlement sur les répercussions de la loi et de son règlement d'application du point de vue de l'analyse comparative entre les sexes. Pour satisfaire à cette nouvelle exigence, CIC mettra au point des mécanismes de collecte et d'analyse des données sur les différences entre les sexes dans l'ensemble du Ministère, ainsi qu'un cadre pour communiquer l'information. Également au cours de la période visée, le Ministère publiera un cadre d'analyse sur l'égalité des sexes et la diversité, dont il fera la promotion au cours d'un lancement public. Il publiera en outre, en guise de complément, un guide présentant les méthodes et les outils propres à l'analyse comparative entre les sexes, qu'il aura préalablement peaufinés. Le Ministère amorcera aussi la préparation d'un cadre de reddition de comptes et d'une stratégie de mesure du rendement pour ces activités.

CIC continuera à consulter les organismes non gouvernementaux, canadiens et internationaux, ainsi que les autres ministères fédéraux, pour obtenir leurs avis sur les questions liées aux rapports sociaux entre les sexes et aux migrations. De plus, pour que ses employés puissent intégrer ce type d'analyse à leurs activités, le Ministère continuera d'offrir à tous ses employés une formation sur l'analyse comparative entre les sexes.

## Partenariats stratégiques et initiatives horizontales

### Renforcer les partenariats intergouvernementaux

Comme l'immigration est un domaine de compétence partagée avec les provinces, la collaboration intergouvernementale est d'une importance décisive pour l'atteinte des objectifs de CIC. En leur qualité de principaux partenaires stratégiques, les gouvernements provinciaux et territoriaux offrent nombre des programmes qui aident les immigrants, les réfugiés et les demandeurs d'asile<sup>45</sup>. Le Québec, le Manitoba et la Colombie-Britannique offrent désormais la gamme complète des services d'établissement et d'intégration, moyennant le versement d'une compensation par le gouvernement fédéral.

CIC s'est engagé à maintenir de solides partenariats avec les provinces et les territoires, et cela tant sur le plan bilatéral que multilatéral. Par suite du succès de la première rencontre des ministres responsables de l'immigration en octobre 2002 et de la mise en œuvre de mécanismes consultatifs aux échelons des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, CIC s'attend à une intensification des consultations et de la collaboration avec ses partenaires provinciaux et territoriaux au cours des prochaines années. La Table de planification de l'immigration est un autre mécanisme permettant de tenir des consultations sur les cibles d'immigration annuelles.

Lors de leur rencontre d'octobre 2002, les ministres ont convenu de l'importance d'établir de nouveaux partenariats avec les collectivités, notamment les communautés de langue officielle en situation minoritaire, afin d'aider les nouveaux arrivants à s'intégrer<sup>46</sup>. Les ministres ont également convenu de travailler à éliminer les obstacles que doivent surmonter de nombreux immigrants pour entrer sur le marché du travail, d'accorder la priorité à la sélection de travailleurs hautement qualifiés, de collaborer avec les employeurs et d'intensifier les efforts visant à reconnaître les titres de compétence acquis à l'étranger. Des groupes de travail guideront la mise en œuvre d'une vaste

gamme de mécanismes qui seront utilisés pour atteindre ces objectifs, dont la délivrance de permis de travail aux travailleurs temporaires et les ententes sur les candidats des provinces. Au cours de la période visée, CIC travaillera en outre avec les provinces et les territoires, de même qu'avec les secteurs privé et bénévole, pour mieux aider les nouveaux arrivants à s'intégrer à la société canadienne. Plus particulièrement, CIC et ses partenaires provinciaux et territoriaux se sont engagés à établir des principes généraux devant régir la mise en œuvre des stratégies de régionalisation de l'immigration. Ces stratégies ont pour objet de maximiser les avantages économiques et sociaux de l'immigration partout au Canada en incitant les nouveaux arrivants à s'établir dans des collectivités rurales ou des centres urbains secondaires.

### Accroître la collaboration interministérielle

L'approche stratégique adoptée par le Ministère à l'égard de l'élaboration des politiques lui a permis d'appuyer les principaux engagements énoncés dans le discours du Trône (en ce qui concerne, par exemple, les compétences et l'apprentissage, l'innovation et la cohésion sociale), par voie de collaboration avec les autres ministères fédéraux pour relever les défis et saisir les occasions qui se présentent. On a ainsi pu mieux comprendre les répercussions de l'immigration sur les grands enjeux économiques et sociaux. Sur le plan des politiques, les principales activités prévues pour 2003-2004 consisteront à continuer de collaborer avec nos partenaires stratégiques pour donner suite aux stratégies du gouvernement en matière d'innovation, d'urbanisme et de langues officielles. CIC élaborera aussi avec ses partenaires des stratégies de régionalisation qui permettront de mieux répartir les avantages de l'immigration d'un

45 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/politiques/fedprov.html> pour des détails sur les accords fédéraux-provinciaux/territoriaux.

46 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0235-f.html>.

## Mettre en œuvre la gestion moderne à CIC

Résultats prévus

Mesures	Activités clés
Établir un cadre de gestion moderne et améliorer la capacité de gestion de CIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer la première phase du plan d'action quinquennal visant à accroître la capacité de gestion de CIC.</li> <li>• Intégrer l'analyse de l'environnement au processus de planification ministériel.</li> <li>• Mettre en application le plan d'action intégré de mesure du rendement.</li> <li>• Élaborer et diffuser le Rapport annuel au Parlement sur l'immigration pour 2003.</li> <li>• Terminer l'élaboration et la mise à l'essai de la première version du nouveau système mondial intégré de gestion des cas, lancer la première phase de mise en œuvre et préparer la stratégie de mesure du rendement.</li> <li>• Améliorer le système électronique sur l'état de la demande du cyberclient (EDC).</li> <li>• Préparer et mettre à l'essai le modèle retenu pour le nouveau système intégré de gestion des coûts.</li> <li>• Mettre en œuvre le nouveau cadre de gestion intégré des risques.</li> <li>• Mettre en œuvre le nouveau cadre de contrôle interne.</li> <li>• Établir une charte de vérification interne.</li> <li>• Élaborer un plan de vérification en fonction du risque.</li> <li>• Préparer des stratégies pour renforcer la reddition de comptes en gestion des ressources humaines, lier la planification des ressources humaines à la planification stratégique, redéfinir la délégation de pouvoirs en matière de dotation, et améliorer la capacité d'élaboration de politiques à CIC.</li> <li>• Élaborer des stratégies pour insister davantage sur le perfectionnement professionnel et la formation ainsi que sur l'équité en emploi.</li> </ul>



Le Système mondial de gestion des cas (SMGC) est un volet essentiel de l'infrastructure, grâce auquel CIC peut respecter ses priorités et obtenir ses résultats stratégiques. Le SMGC est un programme quinquennal visant à remplacer les systèmes fonctionnels désuets de CIC par un système intégré et automatisé de gestion des cas appuyant la totalité des services que CIC offre à sa clientèle. Le SMGC rendra le système de gestion des cas de CIC plus sécuritaire et plus efficace par une plus grande intégrité du programme, une meilleure efficacité globale et une amélioration de la prestation des services à la clientèle. Il aidera en outre CIC à diffuser et à partager les données avec ses partenaires et fournira l'information nécessaire à un fonctionnement efficace et à de saines décisions de gestion. C'est sur le SMGC que CIC se fondera pour appuyer le projet Gouvernement en direct et les nouvelles initiatives fonctionnelles, pour tirer parti des nouvelles technologies et intégrer ultérieurement d'autres mesures de sécurité. En 2003-2004 s'amorceront les travaux de développement du SMGC, en fonction des exigences ministérielles et à l'aide de logiciels commerciaux pour les fonctions de base. On validera aussi le concept et la fonctionnalité du nouveau système. D'autres activités clés sont prévues pour 2003-2004 : la planification de la transition et le parachèvement de la stratégie de gestion du rendement du SMGC. Quant aux activités relatives au projet Gouvernement en direct qui sont prévues pour 2003-2004, CIC compte améliorer son système électronique sur l'état de la demande du cyberclient (EDC). Grâce à ce système, les clients peuvent savoir où en est le traitement de leur demande d'immigration ou de citoyenneté.

L'une des activités maîtresses de 2003-2004, dans le cadre du plan d'action de CIC en gestion financière, est l'initiative quinquennale de gestion des coûts. Lancée en 2002-2003, cette initiative a pour objet d'établir un modèle global de gestion des coûts entièrement

intégré aux systèmes fonctionnels et centraux du Ministère. En appliquant la méthode des coûts par activité, CIC pourra faire ressortir le rapport entre les extrants et les coûts. Lorsqu'il sera prêt, ce nouveau modèle devrait fournir à CIC des données de meilleure qualité pour les besoins de la planification stratégique et la prise de décisions opérationnelles. La reddition de comptes s'en trouvera ainsi globalement améliorée.

Créée en juin 2001, la Direction générale de la vérification et de la divulguation a pour objectif d'aider CIC à remplir sa mission en fournissant des assurances objectives pertinentes ainsi que des services consultatifs efficaces et objectifs qui sont propres à améliorer les activités de CIC. Les principaux projets prévus pour 2003-2004 comprennent la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion intégrée des risques et du nouveau cadre de contrôle interne, ainsi que l'établissement d'une charte de vérification interne et d'un plan de vérification en fonction du risque.

Également en 2003-2004, dans le contexte de la réforme de la fonction publique, CIC modernisera ses systèmes de gestion des ressources humaines. Entre autres mesures, il améliorera la reddition de comptes en gestion des ressources humaines; ii) redéfinira la délégation des pouvoirs de dotation; iii) lier la planification des ressources humaines au nouveau processus de planification stratégique de CIC; iv) renforcer la capacité d'élaboration de politiques dans l'ensemble du Ministère; et v) insister davantage sur le perfectionnement professionnel et la formation dans le contexte du Cadre d'apprentissage du Ministère; vi) poursuivre ses efforts afin d'assurer l'équité en emploi (plus précisément les initiatives pour lesquelles des fonds ont déjà été obtenus dans le cadre du Programme des mesures positives d'équité en emploi et du Fonds de soutien « Faire face au changement » du Conseil du Trésor).

## Metre en œuvre la gestion moderne à CIC

CIC a inscrit dans ses grandes priorités de 2003-2004 l'instauration d'une gestion moderne. L'objectif global de la gestion moderne dans l'ensemble de l'administration fédérale est d'établir une capacité de répondre aux besoins du gouvernement et aux attentes de la population canadienne du XXI<sup>e</sup> siècle.

La gestion moderne est un cadre qui favorise une approche intégrée et cohérente de la gestion des programmes, des politiques et des activités, et qui aide l'organisme à se doter des outils, systèmes, procédures et contrôles appropriés. Cette approche garantira que CIC gère ses programmes, services et fonctions avec efficacité et efficience.

CIC a créé en 2000 le Bureau de gestion moderne. Celui-ci est chargé de piloter les efforts que fait le Ministère pour moderniser ses pratiques de gestion, sous la gouverne d'un comité directeur composé de cadres supérieurs. À partir d'une évaluation poussée des besoins et à la suite de changements structurels visant à renforcer la capacité d'action quinquennal complet dont l'objet est d'accroître la capacité de gestion de CIC. Le Ministère entreprendra la mise en œuvre de la première phase du plan d'action en 2003-2004. Il s'est aussi engagé à assurer un suivi et à présenter des rapports périodiques sur les progrès accomplis.

Créée en septembre 2002, la Direction générale de la planification, des priorités et de la recherche fournit leadership et orientation en garantissant l'adoption d'une approche intégrée à l'égard de l'élaboration des plans et priorités stratégiques. Elle surveille et évalue les progrès du Ministère dans le contexte des activités prévues et en fait rapport. Elle supervise également le processus de planification des activités de CIC. En 2003-2004, on mettra en œuvre un nouveau cadre d'analyse de l'environnement qui aidera CIC à établir les priorités, à préparer ses plans et à analyser les risques.

De plus, pour promouvoir la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats dans toutes les activités ministérielles, on mettra en place en 2003-2004 un plan d'action intégré de mesure du rendement.

La Direction générale des priorités, de la planification et de la recherche gère aussi le processus de réglementation du Ministère (voir Annexe 5 : Principales initiatives régionales<sup>43</sup>). La Direction générale constitue de plus, pour le Ministère, un centre spécialisé dans la statistique et la recherche stratégique. Elle prépare et diffuse des publications<sup>44</sup> sur les tendances et les enjeux de l'immigration qui ont une incidence sur le cadre stratégique horizontal et international de CIC ainsi que sur les priorités économiques et sociales du gouvernement fédéral (voir les activités prévues à la rubrique *Partenariats stratégiques et initiatives horizontales*).

La Stratégie des solutions fonctionnelles du Ministère a pour objet d'améliorer les mécanismes fonctionnels en se concentrant sur l'innovation, l'établissement des priorités et la rationalisation. Elle repose sur un nouveau modèle de gouvernance, à savoir le Comité de gouvernance des innovations fonctionnelles et la structure qui l'appuie. Le comité évalue les études de rentabilisation pour s'assurer qu'elles correspondent aux objectifs stratégiques de CIC et recommande de nouvelles initiatives prioritaires. Il valide la conception des mécanismes et lance des solutions nouvelles ou améliorées. Des spécialistes de domaine précisent les exigences et les mécanismes, et proposent des options de conception et de mise en œuvre. Le comité a recours à une approche « par et pour les utilisateurs » (notamment en ce qui a trait au système mondial de gestion des cas, décrit ci-après) et a recours à une stratégie de mise en œuvre s'inspirant du projet de la LIPR, qui a été couronné de succès en 2002.

43 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0237-f.html> et <http://www.cic.gc.ca/francais/pub/immigration2002.html>.

44 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/res/index.html>.



<div>Activités clés (suite)</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Créer des comités directeurs pour améliorer la gestion du Programme fédéral de santé intermédiaire et conseiller CIC en matière de surveillance médicale.</li><li>• Analyser les effets, sur le personnel, de l'augmentation de la charge de travail et la nécessité d'intensifier le contrôle médical et la surveillance de la santé publique.</li><li>• Améliorer la méthode appliquée pour gérer les risques liés à la surveillance médicale.</li></ul>	<div>Mesures (suite)</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir, voire dépasser, le taux actuel d'interception, avant leur arrivée, des individus présentant un risque élevé.</li></ul>	<div>Identification dans des rapports et, au besoin, détention des contrevenants à la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mener à terme l'élaboration du cadre de détention.</li><li>• Élaborer une nouvelle stratégie nationale au sujet de la détention.</li><li>• Élaborer des lignes directrices et des normes nationales à l'appui de cette nouvelle stratégie.</li></ul>	<div>Renvoi des personnes interdites de territoire, surtout celles qui présentent une menace pour la société canadienne</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Établir, avec la GRC, des équipes intégrées d'exécution de la Loi sur l'immigration à Toronto, Montréal et Vancouver pour améliorer les enquêtes et les renvois.</li><li>• Continuer d'utiliser, en collaboration avec les E-U, des vols noisés conjoints pour renvoyer les personnes « difficiles ».</li><li>• Appliquer les dispositions relatives au transit de l'entente sur les tiers pays sûrs.</li><li>• Collaborer avec les partenaires internationaux pour mettre en commun les pratiques les plus efficaces et coordonner les efforts pour accélérer les renvois.</li><li>• Obtenir, de la part des pays sources cibles, qu'ils continuent de collaborer, soit à délivrer des titres de voyage.</li></ul>
--	--	--	---



## **Renvoi des personnes interdites de territoire, surtout celles qui présentent une menace pour la société canadienne**

Les enquêtes sur les infractions à la loi le renvoi rapide des personnes interdites de territoire, notamment les criminels étrangers et les individus présentant un risque élevé pour la sécurité, sont d'une importance décisive pour assurer l'intégrité de notre programme d'immigration. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la nouvelle loi donne à CIC des pouvoirs accrus pour renvoyer les personnes présentant un risque élevé.

CIC a signé un cadre stratégique national avec la GRC en 2002-2003, afin d'établir des équipes intégrées d'exécution de la Loi sur l'immigration à Toronto, Montréal et Vancouver. L'objectif est d'améliorer la capacité de CIC de faire enquête sur les personnes visées par des mandats d'immigration et susceptibles d'être une menace pour la sécurité publique, et de les renvoyer. Ces équipes seront à pied d'œuvre en 2003-2004. CIC établira par ailleurs des critères de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité de l'initiative.

Le Ministre est en voie d'élaborer une stratégie pour accroître sa capacité de coordonner les renvois difficiles. En 2003-

2004, CIC continuera, en collaboration avec le gouvernement des É.-U., d'utiliser des vols conjoints pour renvoyer les cas « difficiles » de façon rentable et efficace (ces personnes présenteraient un risque pour la sécurité sur les vols réguliers).

CIC collaborera avec les É.-U. à l'application des dispositions relatives au transit prévues dans l'entente sur les tiers pays sûrs. Ces dispositions visent à faciliter le transit, par nos pays respectifs, des personnes renvoyées. CIC continuera de collaborer avec ses partenaires internationaux, surtout les É.-U., le R.-U. et l'Australie, afin de mettre en commun les pratiques les plus efficaces et de coordonner les efforts faits pour accélérer les renvois. Il continuera également d'encourager les pays sources cibles à collaborer, c'est-à-dire à délivrer des titres de voyage et à accepter le retour de leurs ressortissants.

Pour améliorer la gestion du programme en ce qui touche l'exécution de la loi au Canada, CIC regroupera ses services en 2003-2004. Cette mesure vise à permettre d'améliorer la coordination et d'obtenir de meilleurs résultats globaux en ce qui a trait au renvoi des personnes interdites de territoire au Canada.

internationaux et les autorités locales sur la validité des documents permettant d'entrer au Canada. Leur travail consiste à déceler les documents frauduleux présentés avec les demandes de visa et à faire enquête. Les agents travaillent en outre avec les autorités étrangères de l'immigration et d'exécution de la loi afin d'endiguer le flux des migrants illégaux qui tentent de gagner l'Amérique du Nord, et d'échanger les renseignements. Ces efforts d'interception, de lutte contre la fraude et de liaison en matière de renseignement sont au cœur même du programme d'intégrité des migrations de CIC.

En 2001, CIC a déclaré 12 058 passagers internationaux interdits de territoire en raison de documents inadéquats. De ce nombre, CIC en a intercepté 7 879 (soit 65 %) avant leur arrivée au Canada. Pendant les dix premiers mois de 2002, CIC a intercepté 4 892 des 7 221 passagers interdits de territoire (68 %) avant leur arrivée. En 2003-2004, CIC compte maintenir, voire dépasser, son taux d'interception avant l'arrivée.

**Identification dans des rapports et, au besoin, détention des contrevenants à la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés**

La détention est un outil essentiel pour contrôler le mouvement des personnes présentes au Canada illégalement, surtout celles qui présentent une menace pour les Canadiens. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la nouvelle loi confère à CIC des pouvoirs accrus pour arrêter et détenir les criminels et les individus présentant un risque pour la sécurité, ainsi que les personnes non munies de pièces d'identité adéquates.

Compte tenu du nouveau cadre stratégique, l'une des grandes activités de CIC en 2003-2004 sera d'établir une stratégie nationale plus cohérente et plus efficace pour la détention. CIC s'attachera en outre à concevoir un programme de détention efficace par rapport au coût, reposant sur une meilleure collaboration avec les autres ministères et organismes fédéraux. On établira des lignes directrices opérationnelles et des normes nationales afin que le programme puisse être exécuté uniformément dans l'ensemble du pays.

médecins désignés, à l'étranger et en Amérique du Nord. CIC doit de plus soumettre les immigrants éventuels à un contrôle plus approfondi et intensifier ses efforts de surveillance en matière de santé publique.

Au cours des prochaines années, CIC évaluera la situation actuelle et étudiera des moyens novateurs d'exécuter les programmes médicaux, particulièrement au moyen des nouvelles technologies. Le Ministère vérifiera si l'effectif actuel est toujours apte à former et à surveiller les médecins examinateurs à l'étranger, compte tenu de la taille et de la distribution du réseau. CIC insistera en outre sur la nécessité d'accroître les compétences en matière de santé publique.

Du point de vue médical, le grand objectif de CIC est de veiller à ce que la grande majorité des immigrants soient en santé à leur arrivée au Canada, de manière à réduire les risques pour les Canadiens et à éviter d'imposer un fardeau excessif aux services sociaux et de santé du Canada qui sont déjà surchargés. Le Ministère continuera donc de s'employer à soumettre rapidement et efficacement à des examens et contrôles médicaux quelque 400 000 personnes réparties entre 1 200 endroits dans le monde, et cela chaque année. Il essayera en outre de dépister les maladies répandues dans les populations vulnérables lorsque les immigrants sont encore dans leur pays d'origine. Dans le cadre de son programme de surveillance, CIC continuera d'aider les immigrants à trouver de l'aide médicale après leur arrivée au Canada.

Au cours de la période visée, CIC améliorera la méthode qu'il utilise pour gérer les risques liés à la surveillance médicale et au contrôle médical. Il étendra aussi ces cadres de contrôle à l'ensemble du réseau de prestation des services médicaux.

## **Interception des personnes qui tentent d'entrer au Canada sans les documents voulus**

CIC s'efforce de refuser l'accès au Canada aux personnes qui n'ont pas les documents voulus. Le Ministère affecte des ressources importantes pour déceler les documents falsifiés et les pièces d'identité frauduleuses. Les agents qui remplissent ces fonctions à l'étranger conseillent les transporteurs



relatifs à l'instauration d'une carte d'identité nationale, de même que des activités de communication concernant le projet.

**iii) Améliorer le contrôle médical et la surveillance médicale**

Garantir la santé et la sécurité de la population canadienne est la pierre angulaire générale des services médicaux de CIC, qui collabore étroitement avec Santé Canada et d'autres partenaires nationaux et internationaux. Compte tenu de la mobilité accrue des personnes dans le monde et des nouveaux défis que présente la santé, CIC compte réduire encore plus les risques en appliquant des stratégies visant à améliorer le contrôle médical, à acquérir des renseignements fiables au sujet des menaces qui pèsent sur la santé à l'échelle mondiale, et à assurer une saine gestion de ce dossier.

Sur le plan politique, CIC doit se doter d'un système intégré pour aborder les questions médicales de façon proactive, plutôt que de réagir aux problèmes et d'appliquer des approches adaptées à des situations particulières. Pour donner suite à ce changement d'orientation, la Direction générale des services médicaux s'emploiera à renforcer sa capacité de planification, d'analyse et d'élaboration de politiques et à établir des cadres stratégiques pour orienter ses futures activités. CIC a aussi absolument besoin d'améliorer ses partenariats et l'accès aux conseils de spécialistes pour être en mesure d'agir avec diligence et d'atténuer les risques que présentent les questions médicales relatives à l'immigration. Ainsi, en 2003-2004, CIC formulera des recommandations détaillées afin de créer deux comités directeurs qui renforceront la gestion du Programme fédéral de santé intermédiaire<sup>42</sup> (programme fédéral d'assurance-maladie de 50 millions de dollars visant les soins de santé essentiels et d'urgence à l'intention des demandeurs d'asile). Ces comités aideront également CIC à exercer une surveillance médicale afin d'empêcher les crises en matière de santé publique.

Sur le plan opérationnel, le nombre et la complexité des cas ne cessent d'augmenter, de sorte qu'il est plus difficile de gérer un réseau de prestation regroupant environ 1 500

façon dont CIC renforce ses partenariats. Les analyses effectuées récemment seront suivies, en 2003-2004, par un projet conjoint qui se concentrera sur le passage de clandestins.

L'efficacité de l'exécution dépend de données fiables et communiquées en temps opportun ainsi que de renseignements de qualité. CIC, y compris ses bureaux régionaux, collaborera étroitement avec l'ADRC et ses partenaires américains afin d'améliorer ses capacités de renseignement. Il pourra ainsi contrôler plus efficacement les personnes qui souhaitent entrer au Canada. L'amélioration de l'accès aux renseignements aidera CIC à maintenir un taux élevé d'interception avant l'arrivée. CIC offrira de plus un meilleur appui en matière de renseignement aux nouvelles équipes intégrées d'exécution de la Loi sur l'immigration (formées d'agents des États-Unis et du Canada).

Grâce aux nouvelles technologies de l'information, CIC améliore également l'efficacité et la sécurité de ses systèmes de collecte des données et d'échange d'information. En janvier 2003, CIC a créé un groupe de travail ministériel auquel il a confié une double tâche : élaborer une stratégie ministérielle intégrée pour assurer l'intégrité des documents; et étudier les questions relatives à l'adoption d'une carte d'identité nationale, dans le cadre d'un débat national. Pour élaborer la stratégie visant l'intégrité des documents, le groupe de travail jouera un rôle d'intégration et de source d'information : il s'efforcera de mieux relier les initiatives clés au sein de CIC et de cerner les secteurs nécessitant des ressources supplémentaires. Il produira enfin un rapport qui fera état d'une vision pour assurer l'intégrité des documents à CIC. Dans le cadre de ses travaux sur l'instauration d'une carte d'identité nationale, le groupe de travail tiendra compte de l'opinion des Canadiens, il établira et entretiendra en outre des relations avec un réseau comportant un large éventail de parties intéressées, y compris d'autres ministères fédéraux et niveaux de gouvernement. Au nombre des activités qui seront entreprises, mentionnons les initiatives de suivi dans la jouée du débat national, dont une stratégie qui pourrait notamment comporter les principaux jalons et objectifs

Ministère de repérer les passagers ou les membres d'équipage présentant un risque élevé avant leur embarquement dans un véhicule commercial à destination du Canada. Les résultats de l'étude devraient être connus à l'été 2003.

CIC poursuivra en 2003-2004 la mise en œuvre du Système national de gestion des cas. Ce dernier améliorera le suivi électronique et la gestion des cas visés par une mesure d'exécution, garantit l'application d'une approche uniforme, fournit en temps opportun à CIC les données importantes dont il a besoin, et améliore globalement la reddition de comptes.

En 2003-2004, CIC achèvera de mettre en place la nouvelle carte de résident permanent<sup>1</sup>, et il en vérifiera l'efficacité. Cette carte a été adoptée en juin 2002 pour accroître la sécurité à la frontière. À compter du 31 décembre 2003, tous les résidents permanents qui voyageront à l'étranger devront en être obligatoirement munis pour rentrer au pays.

Pour accroître la sécurité publique, le Ministère continuera à élaborer des stratégies d'exécution et des initiatives conjointes avec ses partenaires nationaux comme la GRC et Justice Canada, de même qu'avec ses partenaires internationaux. Il veillera également à améliorer l'intégrité du programme et à réduire la vulnérabilité du programme et des systèmes. En outre, il étudiera attentivement le rôle qu'il doit jouer dans le programme de sécurité publique et de lutte contre le terrorisme du gouvernement, en 2003-2004 et pendant les années suivantes.

## **II) Accroître les moyens de CIC en matière de renseignement**

Pour être davantage en mesure de fournir, en temps opportun, des renseignements fiables et pertinents et de coordonner les dossiers relatifs au renseignement, CIC a créé en avril 2002 la Direction générale du renseignement regroupant toutes ses fonctions de renseignement. Tenant lieu de point central pour la liaison et l'échange d'information, cette direction générale facilitera les échanges au sein du réseau de renseignement.

ment interne de CIC, lequel compte des représentants d'autres directions générales, des bureaux régionaux et des bureaux à l'étranger. La Direction générale du renseignement permet aussi à CIC de contribuer plus efficacement aux efforts faits dans l'ensemble du Canada dans ce domaine, et elle favorise la collaboration avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales.

La Direction générale du renseignement tirera parti des efforts faits depuis des décennies afin d'améliorer la façon dont CIC utilise les renseignements pour contrôler l'accès au Canada. Il lui faudra à cette fin utiliser le renseignement tactique (qui porte sur le crime organisé, les activités terroristes ou les crimes de guerre) ainsi que le renseignement stratégique (qui concerne les questions et tendances générales, comme les migrations irrégulières). CIC s'est également engagé à améliorer sa capacité de déceler les documents frauduleux, d'empêcher les fraudes et d'améliorer l'intégrité des documents.

Les activités importantes prévues pour 2003-2004 et les trois années suivantes comprennent : la définition et l'évaluation des besoins de CIC en renseignement; l'établissement des priorités pour la collecte, l'analyse et la communication de renseignements sûrs; le renforcement du réseau de renseignement interne de CIC par une meilleure coordination; la participation accrue de CIC aux activités des milieux canadiens du renseignement et de la sécurité; l'établissement de bases pour resserrer les relations établies avec les partenaires internationaux.

Les rapports que CIC entretiennent avec ses homologues américains constituent un aspect particulièrement important de sa capacité en matière de renseignement. C'est ainsi qu'il s'efforcera, au cours des trois prochaines années, d'établir des rapports efficaces avec le nouveau département de la sécurité intérieure des États-Unis, qui doit assumer les fonctions du Service d'immigration et de naturalisation à compter d'avril 2003. La mise sur pied du Programme conjoint d'analyse de renseignement est un exemple récent qui illustre la



de guider la stratégie de CIC à l'égard de la gestion de la frontière, notamment ses réseaux d'exécution et de renseignement. L'objectif est de faciliter le passage légitime des personnes à la frontière, tout en interdisant l'accès aux individus présentant un risque élevé et en luttant contre les migrations clandestines. CIC continuera de collaborer avec les E.-U. dans le cadre de cette stratégie en 2003-2004. Cette collaboration consistera notamment à appliquer la stratégie d'atténuation des risques définie dans le cadre de gestion des risques des frontières multiples. CIC renforcera en outre sa stratégie par les efforts qu'il déploiera dans le cadre du plan d'action sur la frontière intelligente et par la mise au point de nouveaux systèmes pour repérer les voyageurs internationaux qui constituent un risque pour le Canada.

CIC poursuivra en 2003-2004 la mise en œuvre du plan d'action sur la frontière intelligente, de concert avec ses principaux partenaires canadiens et les E.-U. Il étudiera notamment à cette fin d'autres méthodes d'inspection et évaluera les systèmes automatisés susceptibles d'appuyer la fonction de contrôle. CIC s'est engagé à collaborer avec l'ADRC et les agences fédérales américaines d'inspection pour établir de nouveaux programmes aux points d'entrée, notamment Nexus Air, Campass Air et EXPRES (expéditions rapides et sécuritaires). Cela nous permettra d'autoriser la circulation à faible risque par l'utilisation, aux frontières, de mécanismes d'approbation préalable et de nouvelles technologies.

CIC renforcera également la coopération au pays en négociant un nouvel accord de partenariat avec l'ADRC et en appliquant le protocole d'entente récemment signé avec le Gendarmement royal du Canada (GRC). CIC s'attend de plus à collaborer davantage avec ses partenaires américains; ces activités consistent entre autres à négocier de nouvelles ententes pour améliorer l'échange d'information relative à l'exécution et à la sécurité publique.

CIC a entrepris d'apporter à son équipement technologique et à ses activités des améliorations majeures, afin de mieux repérer les voyageurs internationaux et d'améliorer les

de nouvelles technologies.

CIC renforcera également la coopération au pays en négociant un nouvel accord de partenariat avec l'ABD/C et en appliquant le protocole d'entente récemment signé avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC). CIC s'attend de plus à collaborer davantage avec ses partenaires américains, ces activités constitueront entre autres à négocier de nouvelles ententes pour améliorer l'échange d'information relative à l'exécution et à la sécurité publique.

CIC poursuivra en 2003-2004 la mise en œuvre du plan d'action sur la frontière intelligente, de concert avec ses principaux partenaires canadiens et les É.-U. Il étudiera notamment à cette fin d'autres méthodes d'inspection et évaluera les systèmes automatisés susceptibles d'appuyer la fonction de contrôle. CIC s'est engagé à collaborer avec l'ADRC et les agences fédérales américaines d'inspection pour établir de nouveaux programmes aux points d'entrée, notamment Nexus, Nexus Air, Canpass Air et EXPRES (expéditions rapides et sécuritaires). Cela nous permettra d'autoriser la circulation à faible risque par l'utilisation, aux frontières, de mécanismes d'approbation préalable et de nouvelles technologies.

de guider la stratégie de CIC à l'égard de la gestion de la frontière, notamment ses réseaux d'exécution et de renseignement. L'objectif est de faciliter le passage légitime des personnes à la frontière, tout en interdisant l'accès aux individus présentant un risque élevé et en luttant contre les migrations clandestines. CIC continuera de collaborer avec les E.-U. dans le cadre de cette stratégie en 2003-2004. Cette collaboration consistera notamment à appliquer la stratégie d'atténuation des risques définie dans le cadre de gestion des risques des frontières multiples. CIC renforcera en outre sa stratégie par les efforts qu'il déploiera dans le cadre du plan d'action sur la frontière intelligente et par la mise au point de nouveaux systèmes pour repérer les voyageurs internationaux qui constituent un risque pour le Canada.

présenter ses recommandations au ministre en 2003. Le Ministère évaluera ces recommandations en 2003-2004 afin de déterminer les mesures à prendre.

## Activités du Ministère contribuant à la protection de la société canadienne

### i) Renforcer les stratégies d'exécution de la loi

La nouvelle Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR), entrée en vigueur en 2002, améliore la capacité de CIC de garantir la sécurité et la santé des Canadiens. Elle accroît son pouvoir d'interdire de territoire, de détention et de renvoyer les criminels, les personnes qui constituent un risque pour la sécurité nationale, et celles dont l'identité est douteuse. Il ne faudra pas cesser d'appliquer, au cours des prochaines années, des mesures de soutien, de surveillance et d'évaluation pour veiller à ce que CIC mette intégralement en application et fasse connaître les changements importants institués par la nouvelle loi. Il se peut que l'on doive modifier le règlement et retoucher les lignes de conduite et procédures pour rendre la loi plus efficace.

En 2003-2004, CIC entreprendra des activités importantes pour renforcer ses fonctions d'exécution, à savoir : i) continuer de collaborer avec les États-Unis dans le cadre de la Stratégie des frontières multiples, de façon à garantir une gestion plus efficace et plus sécuritaire de nos frontières; ii) appliquer les mesures relatives à l'immigration prévues dans le plan d'action sur la frontière intelligente<sup>40</sup>; iii) étudier les moyens de mieux repérer et contrôler les voyageurs à destination du Canada qui peuvent présenter un risque pour la sécurité; iv) améliorer les stratégies de détention et de renvoi. On trouvera ci-après des précisions sur ces activités prioritaires.

De concert avec ses partenaires fédéraux, CIC travaille avec le gouvernement des États-Unis à moderniser et à améliorer les mécanismes utilisés pour contrôler l'accès à tous les points d'entrée et à tous les postes frontaliers. Le concept des frontières multiples continuera

CIC s'efforce de faciliter l'entrée au Canada des immigrants légaux, réfugiés, étudiants, travailleurs temporaires et visiteurs. Toutefois, pour garantir l'intégrité du processus canadien d'immigration et de protection des réfugiés, le Ministère doit aussi veiller à empêcher les personnes interdites de territoire d'entrer au Canada, d'y transiter ou d'y séjourner, particulièrement celles qui peuvent poser un risque pour la santé ou la sécurité des Canadiens. CIC s'efforce de repérer les personnes interdites de territoire le plus rapidement possible et de les empêcher de gagner le Canada. Il y parvient en contraignant, à plusieurs points avant leur arrivée (aux aéroports et aux bureaux des visas à l'étranger ainsi qu'à nos propres frontières), les personnes qui cherchent à entrer au Canada. Les partenariats conclus à l'échelle internationale contribuent grandement à ces efforts.

Pour gérer efficacement l'accès au Canada, CIC doit fonder ses stratégies sur de l'information et des renseignements fiables et obtenus en temps opportun. Ces stratégies doivent s'assortir de modalités d'échange d'information efficaces, d'une saine gestion du risque, de programmes de perfectionnement du personnel et d'outils efficaces, ainsi que de partenariats stratégiques au Canada et à l'étranger. De plus, le Ministère a pris la décision fondamentale de recourir le plus possible aux nouvelles technologies.

Les principales activités et mesures que CIC compte mettre en œuvre en 2003-2004 et les exercices suivants, afin d'atteindre cet objectif stratégique, témoignent de l'intention de CIC :

- i) de convoier des stratégies d'exécution plus efficaces pour empêcher l'entrée ou le séjour au Canada des criminels et des personnes qui présentent une menace pour la sécurité nationale; ii) d'accroître ses moyens en matière de renseignement; et
- iii) d'améliorer le système de surveillance médicale qu'il applique à l'échelle mondiale ainsi que le contrôle médical auquel sont soumises les personnes admissibles à entrer au Canada.

En octobre 2002, le ministre a annoncé la création d'un comité consultatif chargé d'étudier les problèmes que pose l'activité d'immigration. Le comité a commencé à définir les problèmes et devrait

40 Voir <http://www.dfa-tai-mae1.gc.ca/can-am/menu-fr.asp?act=vc&mid=10&cat=1671>.

## Résultat stratégique 4 : Appliquer une stratégie juste et efficace de la loi pour gérer l'accès au Canada

Dépenses prévues et équivalents temps plein				
Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
				En millions de dollars
	354,7	334,9	329,5	
ETP	2 691	2 659	2 656	
<b>Explication des changements :</b> Les dépenses prévues pour 2003-2004 englobent les fonds qui ont été reportés de 2002-2003 à 2003-2004. Les dépenses prévues pour 2004-2005 et les années suivantes tiennent compte de la réduction des fonds destinés à la carte de résident permanent.				

### Introduction

Gérer l'accès au Canada à l'aide d'une stratégie d'exécution objective et équitable implique que CIC assure la santé et la sécurité des Canadiens, tout en préservant l'intégrité des programmes canadiens d'immigration et de protection des réfugiés. L'orientation fonctionnelle principale des activités décou- lant de ce résultat stratégique émane de la Direction générale de l'exécution de CIC (avec la participation active du réseau d'exé- cution du Ministère au Canada et dans les bureaux des visas à l'étranger). Apportent également leur étroite collaboration à ce processus les directions générales du ren- seignement et des services médicaux et leurs réseaux, ainsi que les centres de traitement des demandes et de confirmation des mandats de l'immigration du Réseau des services du Ministère.

Comme les États-Unis et beaucoup d'autres pays, le Canada est au plus haut point soucieux de la sécurité depuis le 11 septembre 2001. L'impérieuse nécessité d'intensifier les efforts pour protéger l'Amérique du Nord est largement reconnue. Les attentats terroristes et les tensions interna- tionales persistantes ont changé la façon dont les Canadiens perçoivent leur vulnérabilité à l'égard de la sécurité, et ont suscité des inquiétudes quant à la façon dont nous sélec- tionnons et admettons les personnes au pays.

Néanmoins, l'une des pierres angulaires de la croissance économique et sociale du Canada, qui demeure l'un des grands objectifs de CIC, est un système d'immigration ouvert et dynamique.

CIC est un partenaire clé des milieux cana- diens de la sécurité publique. Il joue un rôle décisif en contribuant à l'application de la politique générale du gouvernement et en faisant connaître les succès, les défis et les diffi- cultés posés par l'exécution de la législation de l'immigration. Il est essentiel de disposer de stratégies efficaces pour maintenir l'intégrité des programmes canadiens d'immigration et de protection des réfugiés et répondre aux attentes d'une population désormais beaucoup plus consciente des risques.

De plus, comme les questions de migration et de sécurité figurent parmi les grandes priorités, partout dans le monde, notamment dans le programme du G-8, on s'attend que la colla- boration internationale s'intensifie en 2004 et au cours des années suivantes. Ainsi, des négociations sont en cours avec des parte- naires internationaux clés (entre autres les États-Unis et l'Union européenne) concernant des ententes d'échange d'information qui serviront les intérêts stratégiques de CIC et amélioreront la capacité de la communauté internationale dans son ensemble de lutter contre le passage de clandestins.

<p><b>Mesures (suite)</b></p> <p>Possibilité donnée aux résidents permanents admissibles de participer pleinement à la vie de la société canadienne en leur octroyant la citoyenneté et en établissant le bien-fondé des revendications de la citoyenneté</p>	<p>Promotion efficace et bonne compréhension des questions relatives à la citoyenneté et à l'intégration</p>
<p><b>Activités clés (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer des dispositions réglementaires, processus administratifs, lignes de conduite et procédures en prévision de la mise en application de la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada.</li><li>• Appuyer les juges de la citoyenneté au cours de la période de transition.</li><li>• Mettre en place un nouveau mécanisme d'assurance de la qualité pour le programme de la citoyenneté et l'élargir; adopter un logiciel d'échantillonnage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insister davantage sur la promotion de la citoyenneté par la préparation et la diffusion de nouveaux outils.</li><li>• Poursuivre les initiatives pédagogiques comme Cultiver la paix et le Bureau des conférenciers immigrants.</li><li>• Relancer le programme du Certificat du mérite civique.</li><li>• Préparer des outils pour aider les commissaires à la citoyenneté à remplir leur nouveau rôle à l'égard de la promotion.</li></ul>



# Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne

## Résultats prévus

Mesures	Activités clés
Intégration réussie des nouveaux arrivants à la société canadienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les partenariats conclus avec les fournisseurs de services du secteur bénévole, ou en établir de nouveaux.</li> <li>Elaborer des stratégies pour encourager les partenaires à participer davantage à l'élaboration des politiques ou des programmes.</li> <li>Préparer une conférence nationale fructueuse sur l'établissement et le rétablissement, en offrant plus d'occasions de débattre des enjeux et de favoriser les échanges avec les fournisseurs de services et entre ceux-ci.</li> <li>Concevoir des initiatives visant à offrir aux immigrants adultes davantage de possibilités de parfaire leur connaissance du français ou de l'anglais.</li> <li>Elaborer des stratégies pour favoriser l'établissement des immigrants dans les collectivités de langue officielle en situation minoritaire et préparer les collectivités en conséquence.</li> <li>Améliorer les partenariats conclus avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, ou en négocier de nouveaux.</li> <li>Revoir et, s'il y a lieu, réviser le modèle utilisé pour répartir les fonds affectés à l'établissement.</li> </ul>
Amélioration de la reddition de comptes pour garantir l'exécution efficace et efficiente des programmes d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions.</li> <li>Recueillir des données pour mesurer le rendement des programmes d'établissement et les analyser.</li> <li>Parachever les lignes de conduite et les procédures à suivre pour assurer la sécurité et la protection des renseignements personnels lors de la collecte des données.</li> <li>Mettre en œuvre une stratégie d'évaluation.</li> <li>Négocier des cadres d'imputabilité avec la C.-B. et le Manitoba.</li> </ul>

s'emploiera à élargir son programme national d'assurance de la qualité. Grâce au nouveau processus de prise de décisions administratives, prévu à l'appui de la nouvelle loi, CIC procédera à des examens ciblés des dossiers pour s'assurer qu'il applique correctement les nouvelles dispositions législatives.

## Promotion efficace et bonne compréhension des questions de citoyenneté et d'intégration<sup>37</sup>

La campagne *Le Canada, un pays pour nous tous*<sup>38</sup>, qui fait, auprès des nouveaux arrivants et des Canadiens, la promotion des valeurs canadiennes fondamentales que sont le respect, la liberté et l'appartenance, se poursuivra en 2003-2004, tandis que s'intensifieront les activités d'information partout au Canada. Les outils produits dans le cadre de cette campagne serviront à des fins d'instruction civique. Ils appuieront en outre des activités organisées dans l'ensemble du pays pour promouvoir la Semaine de la citoyenneté du Canada, la Journée du drapeau canadien et les Fêtes du Canada. Ainsi, une nouvelle série de documents vidéos produite par l'Office national du film, sur les droits et les responsabilités des Canadiens, sera distribuée à l'intention des étudiants inscrits à des cours de français et d'anglais langues secondes.

Lorsque la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada aura reçu la sanction royale, CIC préparera, de concert avec les nouveaux commissaires à la citoyenneté, des documents pour les aider à s'acquitter de leur nouveau rôle de promotion. Le comité interministériel de la cohérence de la citoyenneté veillera à la cohérence des messages et à l'instauration d'une collaboration efficace avec les principaux ministères fédéraux visés.

37 Voir [http://www.cic.gc.ca/bienvenuechezvous/main\\_f.htm](http://www.cic.gc.ca/bienvenuechezvous/main_f.htm).

38 Voir [http://www.citizine.ca/steng/facts.citizenship\\_week.html](http://www.citizine.ca/steng/facts.citizenship_week.html).

39 Voir <http://www.cultiverlapaix.ca>.



En 2003-2004, CIC examinera le modèle qu'il utilise pour répartir les fonds affectés à l'établissement et s'il y a lieu le révisera.

**Amélioration de la reddition de comptes pour garantir l'exécution efficace et efficiente des programmes d'établissement**

En 2003-2004, CIC, de concert avec les fournisseurs de services, mettra en œuvre le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions<sup>31</sup>. Ce dernier permet de rendre compte des résultats obtenus au moyen des dépenses consacrées à l'établissement en surveillant la prestation des services et en évaluant l'efficacité et l'efficience des programmes. L'information recueillie servira à définir les modifications qu'il convient d'apporter aux programmes pour aider les nouveaux arrivants à s'intégrer à la société canadienne.

Ce cadre, qui orientera la reddition de comptes, la mesure du rendement et l'évaluation des programmes, permettra de normaliser les pratiques de gestion et d'administration des quatre principaux programmes de contributions : Cours de langue pour les immigrants au Canada<sup>32</sup>, Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants<sup>33</sup>, Programme d'accueil<sup>34</sup> et Programme d'aide au rétablissement<sup>35</sup>.

En 2003-2004, CIC pourra analyser les données qu'il aura obtenues sur le rendement de ces quatre programmes de contributions. Comme ces données se fondent en partie sur les renseignements relatifs aux clients, CIC réglera les problèmes que soulève leur collecte, du point de vue de la sécurité et de la protection des renseignements personnels. De concert avec les fournisseurs de services et les autres intervenants, CIC amorcera aussi la mise en œuvre de la

stratégie d'évaluation, tâche qui consistera notamment à définir les résultats attendus des programmes et à évaluer ces derniers. CIC continuera aussi à négocier des cadres d'imputabilité avec la Colombie-Britannique et le Manitoba.

**Possibilité donnée aux résidents permanents admissibles de participer pleinement à la vie de la société canadienne en leur octroyant la citoyenneté et en établissant le bien-fondé des revendications de la citoyenneté<sup>36</sup>**

Tandis que le Parlement étudie la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada, le Ministère élaborera les dispositions réglementaires, formalités administratives, politiques et procédures nécessaires à sa mise en œuvre. Il faudra également planifier le recrutement et la formation du personnel qui remplira les nouvelles fonctions. Également en 2003-2004, CIC établira des mesures pour assurer l'intégrité de l'exécution des programmes au cours de la période de transition. Sur le plan opérationnel, cela signifie qu'il faudra aider les juges de la citoyenneté à régler les cas en suspens sous le régime de la loi actuelle. CIC maintiendra son programme national d'assurance de la qualité afin de surveiller et d'évaluer ses programmes de citoyenneté, et d'en assurer l'intégrité. Les nouveaux systèmes de collecte de données et outils d'analyse inaugurés en 2002-2003 garantiront que l'on dispose sur les clients d'une information fiable en ce qui concerne l'octroi de la citoyenneté et la délivrance de preuves de citoyenneté. CIC compte également introduire un logiciel d'échantillonnage pour s'assurer que les clients sont interrogés. Également en 2003-2004, en attendant la sanction royale de la nouvelle loi, CIC

31 Voir <http://integration-net.cic.gc.ca/inet/francais/cat%2Dcipc/p1/index.htm>.

32 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/vivre/clic-f1.html>.

33 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/vivre/peai-f1.html>.

34 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/vivre/accueil-f1.html>.

35 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/rejugies/retablir-3.html>.

36 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/vivre/fiche-09.html>.

**Intégration réussie des nouveaux arrivants à la société canadienne**

En 2003-2004, CIC continuera à collaborer avec les autres ministères fédéraux et les intervenants, dans le cadre du programme Gouvernement en direct, afin d'améliorer le portail que le gouvernement canadien a créé sur Internet à l'intention des immigrants. Ce portail permet d'accéder à l'information à partir d'un point unique. L'objectif à long terme est de faire en sorte que les immigrants et les candidats à l'immigration puissent avoir accès à une vaste gamme de renseignements et de services en ligne, notamment de l'information sur le marché du travail spécialement adaptée à leurs besoins, un service d'évaluation des connaissances linguistiques et des titres de compétence, ainsi que des possibilités d'apprentissage.

CIC s'est engagé à collaborer avec les collectivités de langue officielle en situation minoritaire pour les aider à attirer les immigrants et à les retenir<sup>29</sup>. Par l'entremise du Comité - communautés francophones en situation minoritaire, CIC aidera à élaborer des stratégies visant à favoriser le développement des langues officielles partout au Canada. Le Ministère établira des projets pilotes et des partenariats avec ces collectivités et d'autres intervenants, notamment d'autres ministères fédéraux, les provinces et les employeurs. Le Ministère intensifiera aussi ses efforts pour tenir compte du point de vue des minorités de langue officielle dans toutes ses activités, tant au Canada que dans les bureaux des visas à l'étranger. CIC collaborera avec Patrimoine canadien et DRHC pour élaborer le profil de collectivités de langue officielle en situation minoritaire, afin d'en faire la promotion en tant que destinations possibles des immigrants. De plus, CIC continuera de promouvoir et d'aider les collectivités minoritaires de langue officielle de tout le Canada, dans le cadre des ententes bilatérales qu'il a déjà conclues avec les provinces et les territoires<sup>30</sup>, ou qu'il conclura dans l'avenir.

L'un des principaux objectifs de 2003-2004 est de préparer la deuxième conférence nationale sur l'établissement et le rétablissement (prévue pour octobre 2003), de concert avec les groupes de travail nationaux de l'ISBC et d'autres partenaires gouvernementaux et du secteur de l'établissement. CIC veut favoriser les discussions sur les enjeux prioritaires et l'échange d'information entre les partenaires et les intervenants. Le Ministère collaborera également avec ses partenaires pour concevoir de nouvelles initiatives visant à aider les immigrants adultes à améliorer leur connaissance des langues officielles de façon à ce qu'ils puissent s'intégrer au marché du travail. Par l'entremise du nouveau cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, on établira les résultats prévus et les mesures de rendement.

Pour faire avancer le dossier de la reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger, CIC travaillera avec d'autres ministères fédéraux, notamment DRHC, ainsi qu'avec les provinces et les territoires. De plus, CIC participera au Groupe de travail sur l'accès aux métiers et professions, au Groupe de travail international sur le secteur médical et au projet d'Ottawa concernant les travailleurs formés à l'étranger.

- 27 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/vivre/index.html>.
- 28 Voir <http://www.vsi-sbc.ca/fr/index.cfm>.
- 29 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0206-f.html>.
- 30 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/98/9835-f.html>.

### Résultat stratégique 3 : Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne

Dépenses prévues et équivalents temps plein				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
prévisionnelles	prévues	prévues	prévues	
En millions	420,2	415,4	413,9	
de dollars				
ETP	536	687	573	
<b>Explication des changements</b> : Les dépenses prévues pour 2003-2004 et les années suivantes tiennent compte de l'augmentation des fonds qui seront versés en vertu de l'Accord Canada-Québec.				

#### Introduction

Pour obtenir ce résultat stratégique, CIC appuiera et améliorera la prestation, directe et indirecte, des programmes d'intégration destinés aux nouveaux arrivants; il accordera la citoyenneté aux résidents permanents admissibles; et veillera à faire bien comprendre les questions de citoyenneté et d'intégration. L'orientation fonctionnelle des activités associées à ce résultat stratégique émane principalement de la Direction générale de l'intégration. Cette dernière profite de la participation active du Réseau de services du Ministère et des bureaux régionaux, ainsi que d'une collaboration considérable de la part des autres directions générales. Des ententes officielles prévoient que les gouvernements du Québec, du Manitoba et de la Colombie-Britannique fournissent les services d'établissement et d'intégration destinés aux nouveaux arrivants. Alailleurs au Canada, le programme est offert dans le cadre de partenariats conclus avec les fournisseurs de services. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'une des grandes priorités de CIC en 2003-2004 est de renouveler ses programmes de citoyenneté et d'intégration. L'adoption de la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada et les mesures de planification

nécessaires pour assurer la réussite de sa mise en œuvre (l'approbation du Parlement et la sanction royale sont à venir) seront capitales pour donner suite à cette priorité. CIC s'est engagé à réformer la loi et le règlement sur la citoyenneté afin d'actualiser la signification de la citoyenneté canadienne et de rendre le processus d'attribution de la citoyenneté plus efficace et équitable. Le 31 octobre 2002, le ministre a déposé la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada (le projet de loi C-1825). Cette loi propose d'établir des critères clairs, équitables et objectifs concernant la citoyenneté, de réaffirmer les droits et libertés des Canadiens, et de renforcer les responsabilités liées à la citoyenneté. Elle modernisera les règles canadiennes régissant la citoyenneté, comblera les lacunes de la loi actuelle et en corrigera les incohérences, et permettra de traiter plus efficacement les demandes de citoyenneté. Les changements proposés viendront compléter ceux instaurés par la nouvelle Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR) et sont conformes aux autres mesures législatives récemment adoptées, par exemple la Loi sur les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre.

<p><b>Mesures (suite)</b></p> <p>Accroissement de l'influence du Canada au sein des initiatives internationales visant à protéger les réfugiés</p>	<p>Maintenir la tradition humanitaire du Canada et protéger le Canada</p>
<p><b>Activités clés (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Défendre les positions du Canada sur les tribunes internationales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier le processus de détermination du statut de réfugié au Canada.</li> <li>• Élaborer un cadre stratégique tenant compte des modifications instaurées par la LIPR quant à la suspension de l'étude de la demande d'asile et à son réexamen.</li> </ul>



Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir

En participant à des discussions de ce type, le Canada peut contribuer aux échanges internationaux sur la protection des réfugiés, et en tier avantage. Mentionnons, à titre d'exemple, la coopération du Canada avec l'Union européenne (UE). Sur la question de la protection des réfugiés, nous avons en commun un certain nombre de points de vue avec l'UE. Il est donc important que le Canada reste en relation avec elle, au moment où les pays membres de l'UE œuvrent à l'élaboration de politiques communes en matière d'asile. De plus, les représentants du Canada et de l'UE se réunissent régulièrement, avant les réunions du comité de direction du HCR, pour discuter de leur position respective et se soutenir mutuellement.

le rétablissement) des représentants et des spécialistes de haut niveau. Le Canada s'est en outre engagé à jouer un rôle à titre de surveillant et de participant, s'il y a lieu, lorsque le mandat du HCR sera renouvelé en 2004. Également en 2003-2004, CIC poursuivra ses pourparlers bilatéraux, dans le cadre par exemple du partenariat établi avec les États-Unis sur le thème de la Vision de la frontière. Il continuera en outre de participer aux forums multilatéraux, notamment les consultations intergouvernementales sur les politiques concernant le droit d'asile, les réfugiés et les migrations en Europe, en Amérique du Nord et en Australie.

Résultats prévus

Mesures	Activités clés
Admission du nombre prévu de réfugiés pris en charge par le gouvernement et de réfugiés parrainés par des groupes privés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Admettre, dans la catégorie des personnes protégées, entre 28 100 et 32 500 nouveaux résidents permanents<sup>25</sup>, dont 7 500 réfugiés pris en charge par le gouvernement (plus 200 réfugiés sélectionnés en 2002 et devant s'installer au Québec), de 2 900 à 4 200 réfugiés parrainés par le secteur privé, de 1 3 000 à 15 600 réfugiés reconnus comme tels au Canada, et de 4 500 à 5 000 personnes à charge.</li></ul>
Prestation d'un programme de rétablissement des réfugiés efficace et mieux adapté aux besoins	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer les partenariats avec les divers organismes et établir de nouveaux types de partenariats.</li><li>• Continuer de surveiller le programme, s'il y a lieu.</li><li>• Mener à terme l'évaluation du Programme d'aide au rétablissement.</li></ul>
Établissement d'ententes de collaboration efficaces et efficientes avec la Commission de l'immigration et du statut de réfugié	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuer de collaborer avec la CISR pour améliorer le programme de protection des réfugiés.</li></ul>

25 Pour plus de renseignements sur le Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 2002, voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0237-f.html>.

## Maintenir la tradition humanitaire du Canada et protéger le Canada

Le Canada et les États-Unis ont signé le 5 décembre 2002 l'entente sur les tiers pays sûrs, que les parties comptent mettre en œuvre en 2003-2004<sup>23</sup>. Cette entente interdit normalement à l'étranger provenant des États-Unis de demander l'asile au Canada. Cet accord de réciprocité contribuera au traitement ordonné des demandes d'asile et favorisera le partage des responsabilités en ce qui concerne la protection des personnes dans le besoin. La confiance du public dans l'intégrité du système d'asile s'en trouvera ainsi renforcée.

Les fonctionnaires de CIC qui mettront l'entente en œuvre recevront la formation voulue, et des systèmes informatiques seront conçus pour soutenir les opérations aux points d'entrée. CIC et le nouveau département de la sécurité intérieure des États-Unis comptent établir des modalités nouvelles et plus complètes pour échanger l'information sur les demandeurs d'asile. De plus, en 2003-2004, le Ministère se dotera d'un cadre stratégique qui tiendra compte des modifications instaurées par la LIPR quant à l'interruption et au réexamen des demandes d'asile ainsi qu'aux interventions de CIC aux audiences. Selon la LIPR, les personnes interdites de territoire pour raison de sécurité, criminalité organisée, atteinte aux droits humains ou grande criminalité ne peuvent demander l'asile. En outre, la LIPR permet de mettre fin aux demandes d'asile en pareils cas. CIC continue d'intervenir devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié dans les cas d'exclusion de demandeurs d'asile.

à Winnipeg, conformément à l'objectif de réparer plus uniformément les avançages de l'immigration. Appelé Programme d'aide pour le parajurage de réfugiés par le secteur privé à Winnipeg, ce projet pilote devrait commencer en 2003 et permettre l'admission d'environ 250 réfugiés. Ces réfugiés seront parajurés par le secteur privé et bénéficieront, au besoin, pour se rétablir d'une aide financière attribuée par la Ville de Winnipeg.

### Etablissement d'ententes de collaboration efficaces et efficaces avec la Commission de l'immigration et du statut de réfugié

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR)<sup>24</sup> est un tribunal administratif indépendant qui statue sur les demandes d'asile présentées au Canada même. CIC est responsable du traitement des demandeurs avant et après leur audience. Il demeure déterminé à continuer de collaborer avec la CISR pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus de détermination du statut de réfugié.

Le Canada continuera de prendre part aux réunions trimesestrielles du comité permanent et du comité de direction du HCR. Le gouvernement continuera de déléguer aux réunions spéciales et à celles des groupes du travail (comme le Groupe de travail sur

23 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/politiques/pays-surs.html>.  
24 Voir [http://www.irb.gc.ca/fr/index\\_f.htm](http://www.irb.gc.ca/fr/index_f.htm).



Le Ministère examinera aussi les moyens de partager plus efficacement les responsabilités et de mieux structurer ses rapports avec ses principaux partenaires au Canada et à l'étranger, de façon à atteindre ses objectifs stratégiques et à rétablir la confiance des citoyens dans son mandat de protection. Les fonctionnaires de CIC mettront leurs compétences à profit lors des consultations, ateliers et comités qui seront organisés à cette fin.

### Admission du nombre prévu de réfugiés pris en charge par le gouvernement et de réfugiés parraïnés par des groupes privés

Le Plan d'immigration de 2003<sup>20</sup> prévoit, par catégorie, le nombre des nouveaux arrivants qui deviendront résidents permanents. Selon ces prévisions, entre 28 100 et 32 500 personnes protégées obtiendront la résidence permanente en 2003, soit 1 % de plus que le nombre prévu pour 2002. On s'attend à ce que ce nombre comprenne 7 500 réfugiés pris en charge par le gouvernement (plus 200 autres réfugiés qui devaient s'installer au Québec, après avoir été sélectionnés en 2002 en vertu de l'Accord Canada-Québec, mais qui n'ont pu devenir des résidents permanents avant 2003). On s'attend à ce que de 2 900 à 4 200 réfugiés soient parraïnés par des groupes privés; à ce que de 13 000 à 15 600 soient reconnus comme tels au Canada; et à ce que de 4 500 à 5 000 soient des personnes à charge à l'étranger.

### Prestation d'un programme de rétablissement des réfugiés efficace et mieux adapté aux besoins

L'une des principales priorités de CIC en 2003-2004 demeure le resserrement des relations avec des partenaires et des intervenants capables d'aider les réfugiés rétablissant.

Le ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada, le ministre du Travail et de l'Immigration du Manitoba ainsi que le maire de Winnipeg ont signé un protocole d'entente<sup>22</sup> pour attirer un plus grand nombre d'immigrants et de réfugiés

CIC a conçu de nouvelles méthodes pour déterminer le lieu où les réfugiés sélectionnés à l'étranger devraient se rétablir au Canada. Il établira des indicateurs de rendement afin de déterminer la mesure dans laquelle les nouvelles approches contribuent à réduire les migrations secondaires. Autre activité importante : poursuivre la mise en œuvre des mécanismes de surveillance et d'évaluation des programmes (p. ex. le cadre de vérification des fournisseurs de services de vérification des programmes d'élaboration des plans de rétablissement<sup>21</sup>) et continuer d'élaborer des plans d'évaluation du Programme d'aide au rétablissement par des groupes privés; à ce que de 13 000 à 15 600 soient reconnus comme tels au Canada; et à ce que de 4 500 à 5 000 soient des personnes à charge à l'étranger.

Comme la nouvelle loi offre une gamme plus vaste de possibilités en matière de parrainage privé, CIC pourra plus facilement renforcer les partenariats. Le Ministère, en 2003-2004 et pendant les exercices suivants, s'efforcera d'établir de nouveaux types de partenariats autorisés par la nouvelle loi.

De plus, en 2003-2004, CIC s'emploiera à améliorer les rapports du Canada avec ses principaux partenaires internationaux, par exemple le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Organisation internationale pour les migrations. Il continuera de s'efforcer d'établir de nouveaux types de partenariats. Ainsi, CIC compte établir des modèles à l'intention des organismes de recommandation afin de pouvoir plus facilement définir les bassins de réfugiés authentiques et sélectionner les réfugiés à l'étranger.

2003-2004.

20 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/023-f.html> et <http://www.cic.gc.ca/francais/pub/immigration2002.html>.

21 CIC gère le Programme d'aide au rétablissement (sauf au Québec), conformément à l'engagement qu'il a pris envers la communauté internationale de rétablir les réfugiés sélectionnés à l'étranger. Le programme prévoit la prestation d'un soutien du revenu pendant une période pouvant aller jusqu'à 12 mois, dans le cas des réfugiés pris en charge par le gouvernement; les réfugiés présentant des besoins spéciaux peuvent bénéficier d'un soutien du revenu pendant un maximum de 12 mois supplémentaires. Ce programme attribue aussi une aide financière aux organismes sans but lucratif pour les aider à offrir des services de base aux réfugiés rétablis pendant les quatre à six premières semaines suivant leur arrivée au Canada.

22 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/024-f.html>.

## Résultat stratégique 2 : Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir

Dépenses prévues et équivalents temps plein				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
prévisionnelles	prévues	prévues	prévues	
En millions	103,1	100,6	100,5	
de dollars				
ETP	182	195	203	201
Explication des changements : Les dépenses prévues pour 2002-2003 comprennent les coûts supplémentaires entraînés par le Programme fédéral de santé intérimaire. Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont supérieures à celles prévues pour les années suivantes du fait que des fonds affectés au Programme d'aide au rétablissement ont été reportés de 2002-2003 à 2003-2004.				

### Introduction

CIC obtiendra ce résultat stratégique de la façon suivante : il atteindra les objectifs établis en ce qui concerne le nombre des réfugiés pris en charge par le gouvernement et celui des réfugiés parraînés par le secteur privé; il renforcera le programme de rétablissement des réfugiés pour qu'il réponde mieux aux besoins et soit plus efficace; il établira de meilleures ententes de collaboration avec la Commission de l'immigration et du statut de réfugié; il accroîtra l'influence du Canada sur les initiatives internationales visant à protéger les réfugiés. L'orientation fonctionnelle pour les activités regroupées sous ce résultat stratégique émane principalement de la Direction générale des réfugiés; celle-ci bénéficie de la participation constante des bureaux régionaux au Canada et à l'étranger.

La nouvelle *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR), en vigueur depuis juin 2002, précise les objectifs du programme de protection des réfugiés. Ceux-ci soulignent les obligations que le Canada doit remplir envers la communauté internationale en vertu de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés (convention de Genève) et de son protocole de 1967. Ils réaffirment en outre la volonté du Canada de participer aux efforts de la communauté internationale pour venir en aide aux personnes qui ont besoin de se rétablir. La LIPR insiste sur l'importance

19 Voir <http://www.clic.gc.ca/francais/refugies/index.html>.

de sauver des vies, de protéger les personnes de la persécution, et de mettre en place une procédure équitable et efficace qui soit respectueuse du processus canadien d'asile. Les attaques terroristes perpétrées aux États-Unis, en septembre 2001, ont ravivé les inquiétudes des Canadiens au sujet de la façon dont nous sélectionnons et admettons les personnes, nos programmes humanitaires soulignant également des préoccupations à cet égard. La confiance de la population dans le système canadien de détermination du statut de réfugié a aussi été ébranlée en raison du volume croissant de demandes d'asile, de l'augmentation du nombre des demandes en attente de traitement et de l'allongement des délais de traitement. La population est parallèlement de plus en plus consciente de la nécessité d'intégrer les programmes canadiens de protection des réfugiés appliqués au Canada et à l'étranger. L'une des grandes priorités de CIC pour 2003-2004 est de continuer à accroître la confiance du public dans la façon dont il contrôle l'accès au Canada. S'inscrit dans cette priorité, la volonté de CIC d'améliorer l'intégrité des programmes humanitaires<sup>19</sup>. En 2003-2004, CIC examinera le processus de détermination du statut de réfugié dans le but d'en améliorer la gestion globale. Il étudiera également les moyens de recourir de façon plus stratégique au rétablissement pour améliorer la protection globalement.

# Maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada

## Résultats prévus

Mesures	Activités clés	Réunification des familles d'immigrants parrainés par des Canadiens	Sélection d'immigrants capables de s'adapter au marché du travail canadien	Sélection de gens d'affaires, y compris des investisseurs	Admission de travailleurs temporaires qui combleront des pénuries de compétences et transféreront aux travailleurs canadiens des qualifications professionnelles en demande	Admission de visiteurs et d'étudiants qui stimulent la demande de biens et de services
Atteinte des cibles d'immigration fixées	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accueillir entre 220 000 et 245 000 personnes en 2003.</li><li>• Obtenir que les nouveaux arrivants se répartissent de la façon suivante : 60 % dans la catégorie de l'immigration économique, et 40 % dans la catégorie non-économique.</li><li>• Mettre en place un système intégré pour planifier et gérer les cibles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surveiller et évaluer l'application de la nouvelle définition de la catégorie du regroupement familial.</li><li>• Surveiller les effets des nouveaux critères de parrainage.</li><li>• Resserrer les partenariats avec les provinces.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en œuvre de nouvelles formalités administratives visant à traiter les travailleurs qualifiés plus rapidement.</li><li>• Élaborer des stratégies pour répartir plus uniformément les avantages de l'immigration d'un bout à l'autre du Canada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surveiller l'application des nouveaux critères prévus par la LPR.</li><li>• Gérer plus efficacement les fonds établis avant l'entrée en vigueur du règlement d'application de la LPR.</li><li>• Étudier les principes et mécanismes appliqués dans le cadre du programme d'immigration des investisseurs.</li><li>• Revoir les modalités d'application du programme d'immigration des entrepreneurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Étudier, avec les partenaires, des moyens de faciliter l'entrée des travailleurs temporaires et d'en favoriser une plus grande répartition.</li><li>• Continuer à améliorer le traitement et l'admission des travailleurs temporaires.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établir des options à long terme pour attirer davantage d'étudiants étrangers, selon les besoins.</li></ul>



prochaines années, CIC continuera de fermer ces fonds, lorsque les investisseurs auront satisfait à leurs obligations.

En 2003-2004, CIC analysera les principes et mécanismes du programme d'immigration des investisseurs pour en établir la pertinence compte tenu de la demande internationale, sur le monde des affaires. En 2004-2005, CIC reverra les conditions assorties au programme d'immigration des investisseurs pour déterminer si elles répondent aux besoins économiques actuels et si leur application est adéquate.

### Admission de travailleurs temporaires qui combinent des pénuries de compétences et transfèrent aux travailleurs canadiens des qualifications professionnelles en demande

L'entrée de travailleurs temporaires<sup>17</sup> est un volet important de la Stratégie d'innovation du gouvernement. En partenariat avec DHC, CIC étudiera, de concert avec les provinces, les entreprises et les municipalités, des moyens de faciliter l'entrée des travailleurs temporaires et de favoriser leur répartition dans toutes les régions du Canada. Le Ministère continuera également d'améliorer le traitement et l'admission des travailleurs temporaires.

### Admission de visiteurs et d'étudiants qui stimulent la demande de biens et de services

Les visiteurs et les étudiants étrangers<sup>18</sup> stimulent l'économie en augmentant la demande de biens et de services. Souignant les avantages que les étudiants étrangers procurent au Canada, le gouvernement s'engage, dans le discours du Trône, à faire du Canada une destination de choix pour les étudiants étrangers talentueux. CIC collaborera avec les provinces et les établissements d'enseignement intéressés pour élaborer des options à long terme visant à accroître le nombre de ces étudiants étrangers, selon les besoins.

La reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger est d'une importance capitale pour la réussite des nouveaux résidents permanents. CIC secondera DRHC dans ses démarches auprès des provinces et des territoires, qui sont responsables des organismes de réglementation professionnelle.

De plus, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux ont fait connaître leur intention d'élaborer des stratégies afin de répartir plus uniformément les avantages de l'immigration dans l'ensemble du pays. Actuellement, plus de 75 % de l'ensemble des immigrants s'établissent à Toronto, Vancouver et Montréal. Pour attirer les immigrants dans les centres de moindre importance et les autres régions, y compris les communautés de langue officielle en situation minoritaire, et pour les encourager à y demeurer, il faudra appliquer des approches souples tenant compte des priorités provinciales et territoriales. CIC continuera de collaborer avec ses partenaires provinciaux et territoriaux pour appuyer les stratégies de régionalisation. Il utilisera à cette fin les mécanismes existants ou en établira de nouveaux, y compris les ententes sur la désignation des candidats des provinces, le programme des travailleurs étrangers temporaires et les activités de promotion ciblée menées conjointement.

### Sélection des gens d'affaires, y compris des investisseurs

Les gens d'affaires apportent avec eux des compétences, des talents d'entrepreneur et des capitaux dont le Canada a besoin pour stimuler son économie<sup>16</sup>. CIC surveillera de près, en 2003-2004, les répercussions des nouveaux critères de sélection prévus par la LIPR, afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs du programme.

Sous le régime de la loi précédente, les gens d'affaires qui investissaient avant avril 1999 devaient faire un placement dans un fonds d'affaires (200 fonds, d'une valeur d'environ 600 millions de dollars). Au cours des deux

16 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/affaires/index.html>.

17 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/travailleurs/index.html>.

18 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/visiteurs/index.html> et <http://www.cic.gc.ca/francais/etudier/index.html>.

l'essai d'initiatives dans le cadre de projets qui seront réalisés en 2003-2004. Il sera primordial, à cette fin, de renforcer les partenariats en place et d'étudier les moyens d'amener les intéressés à consentir des efforts. Ce faisant, nous jetterons les bases d'une mesure du rendement plus rigoureuse pour les années à venir.

### Atteinte des cibles fixées pour l'immigration<sup>13</sup>

En 2003, CIC prévoit faire entrer au Canada, à titre de résidents permanents, entre 220 000 et 245 000 personnes. CIC s'est donné pour objectif d'admettre ces immigrants dans les proportions suivantes : 60 % dans la catégorie de l'immigration économique, 40 % dans la catégorie non économique. En d'autres termes, 60 % des personnes sélectionnées seront formées des travailleurs qualifiés, des gens d'affaires (entrepreneurs, investisseurs, travailleurs autonomes), des aides familiaux et des candidats des provinces, tandis que le reste devrait se répartir entre la catégorie du regroupement familial (26 %) et celle des personnes protégées (13 %). Ce plan témoigne de la volonté de CIC d'établir un équilibre entre les différents éléments du programme d'immigration : réunification des familles, protection des personnes et immigration économique. Le programme d'immigration répondra ainsi aux besoins du Canada et lui procurera le maximum d'avantages sociaux et économiques.

L'on s'accorde de plus en plus pour penser que les cibles fixées et la composition de la population des résidents permanents ont des répercussions importantes aux échelons national, provincial et local. En 2003-2004, CIC mettra au point un système intégré pour planifier et gérer les fournchétés, de façon à permettre une exécution prévisible mais souple du plan d'immigration. Cette importante activité est conforme au cadre de la gestion moderne de CIC, qui préconise d'adopter une approche intégrée à l'égard des programmes, des politiques et des opérations. Elle vise par ailleurs à améliorer

la reddition de comptes des fonctions ministérielles qui influent sur les cibles établies annuellement pour l'immigration.

### Réunification des familles d'immigrants parrainés par des Canadiens

La réunification des familles est une tradition importante du programme canadien d'immigration<sup>14</sup>. La Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR), entrée en vigueur en juin 2002, a renforcé ce volet en précisant les critères de sélection et en les adaptant aux réalités sociales contemporaines. En 2003-2004, CIC surveillera la mise en œuvre de la nouvelle loi dans le contexte de la catégorie du regroupement familial. Il faudra entre autres, à cette fin, surveiller les conséquences entraînées par l'élargissement de la définition de cette catégorie; l'incidence du nouveau mécanisme de sélection des époux et conjoints de fait se trouvant déjà au Canada; ainsi que l'impact des critères simplifiés adoptés pour évaluer le revenu des répondants.

CIC continuera de plus de collaborer avec ses partenaires afin d'établir un système fédéral pour récupérer, auprès des répondants, les prestations d'aide sociale versées aux personnes parrainées. L'objectif de CIC est de resserrer les rapports entretenus avec les provinces et les autres intervenants dans ce domaine.

### Sélection d'immigrants capables de s'adapter au marché du travail canadien

Pour appuyer la stratégie d'innovation du Canada et concurrencer les autres pays qui se disputent de plus en plus les travailleurs qualifiés, CIC continuera de collaborer avec DRHC et Industrie Canada afin d'établir des formalités propres à accélérer le traitement des travailleurs hautement qualifiés munis d'un emploi réservé. Les nouvelles formalités administratives, qui permettront de traiter les demandes plus rapidement, devraient être instaurées en 2003-2004<sup>15</sup>.

13 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0237-f.html> et <http://www.cic.gc.ca/francais/pub/immigration2002.html>.  
14 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/parrainer/index.html>.  
15 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/qualifie/index.html>.



## B. Détails

### Résultat stratégique 1 : Maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada

Dépenses prévues et équivalents temps plein				
Dépenses prévisionnelles 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
En millions de dollars	151,4	157,8	150,7	
ETP	1 581	1 703	1 686	1 632
<b>Explication des changements</b> : Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont supérieures à celles prévues pour les années suivantes du fait principalement que des fonds ont été reportés de 2002-2003 à 2003-2004.				

### Introduction

CIC maximisera les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada de la façon suivante : il atteindra les cibles prévues pour l'immigration; il favorisera la réunification des familles d'immigrants parrainés par des Canadiens; il sélectionnera des immigrants, y compris des gens d'affaires, capables de s'adapter au marché du travail canadien; il admettra des travailleurs temporaires pour combler les pénuries de compétences; il admettra des visiteurs et des étudiants afin de stimuler la demande de biens et de services.

L'orientation fonctionnelle pour les activités associées à ce résultat stratégique émane principalement de la Direction générale de la sélection. Celle-ci bénéficie toutefois de la participation active du réseau d'exécution du Ministère, qui exerce son activité dans l'ensemble du Canada, et de celle des bureaux des visas établis à travers le monde; elle dispose également de l'étroite

collaboration de la Direction générale de l'intégration et du Réseau de services du Ministère.  
Pour maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada, il faudra, au cours du prochain exercice, se concentrer sur les activités suivantes : réaliser pleinement les avantages de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR)<sup>11</sup>; gérer soigneusement les fourchettes de manière à atteindre les objectifs fixés, selon les proportions établies pour les diverses catégories; et contribuer au respect des engagements pris par le gouvernement.  
L'une des grandes activités prévues pour 2003-2004 consistera à élaborer des politiques et des initiatives pour respecter les engagements formulés dans le discours du Trône et les principes énoncés dans la Stratégie d'innovation du Canada<sup>12</sup>, puis à faire connaître ces politiques et initiatives. Après avoir tenu des consultations, CIC procédera à la conception et à la mise à

11 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/ilpr/index.html>.

12 Voir <http://www.strategieinnovation.gc.ca/cmb/innovation.nsf/pages/Menu-t>.

**Explication des changements :** Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont supérieures à celles prévues pour les deux années suivantes principalement du fait que des fonds ont été reportés de 2002-2003 à 2003-2004. Les sommes reportées concernent principalement le système mondial de gestion des cas (SMGC). De plus, les fonds attribués à la carte de résident permanent atteignent un maximum en 2003-2004, année correspondant à la mise en oeuvre initiale, puis diminuent en 2004-2005 par suite de la réduction des sommes nécessaires pour traiter le nombre estimatif des demandeurs.

\*Représente la prévision la plus juste du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice. Le nombre total d'équivalents temps plein de CIC pour 2003-2004 est 5 515. (Pour la ventilation par secteur d'activité, voir le tableau 5.1.)

Résultat stratégique			
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
prévisionnelles	prévues	prévues	prévues
1 005,0*	1 070,4	1 008,7	994,6
354,7	377,4	334,9	329,5
382,9	420,2	415,4	413,9
116,0	103,1	100,6	100,5
151,4	169,7	157,8	150,7
Maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada			
Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir			
Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne			
Appliquer une stratégie juste et efficace d'exécution de la loi pour gérer l'accès au Canada			
Dépenses nettes prévues par résultat stratégique (en millions de dollars)			

Tableau 4.1 : Dépenses prévues par résultat stratégique

Résultats visés	Mesures à prendre pour obtenir le résultat visé
Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation à la société canadienne et leur intégration à la société canadienne	<ul style="list-style-type: none"><li>Intégration réussie des nouveaux arrivants à la société canadienne.</li><li>Amélioration de la reddition de comptes pour garantir l'exécution efficace et efficiente des programmes d'établissement.</li><li>Possibilité donnée aux résidents permanents admissibles de participer pleinement à la vie de la société canadienne en leur octroyant la citoyenneté et en établissant le bien-fondé des revendications de la citoyenneté.</li><li>Promotion efficace et bonne compréhension des questions de citoyenneté et d'intégration.</li></ul>
Appliquer une stratégie juste et efficace d'exécution de la loi pour gérer l'accès au Canada	<ul style="list-style-type: none"><li>Activités du Ministère contribuant à protéger la société canadienne.</li><li>Interception des personnes qui tentent d'entrer au Canada sans les documents voulus.</li><li>Identification dans des rapports et, au besoin, détention des contrevenants à la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés.</li><li>Renvoi des personnes interdites de territoire, surtout celles qui présentent une menace pour la société canadienne.</li></ul>

Résultats stratégiques de CIC (suite)

# Section IV : Plans par résultat stratégique

## A. Résumé

Le tableau ci-après présente les quatre résultats stratégiques de CIC et signale les mesures à prendre pour remplir le mandat du Ministère (approuvé par le Conseil du Trésor en 1997). Le tableau 4.1 indique les dépenses prévues pour les exercices de 2003-2004 à 2005-2006, par résultat stratégique.

La section B présente les principales activités que CIC mettra en œuvre au cours des trois prochaines années pour obtenir ses résultats stratégiques. Les activités qui contribuent à l'obtention de plus d'un résultat ou qui intéressent l'ensemble du Ministère sont traitées dans les sous-sections *Mettre en œuvre la gestion moderne à CIC* et *Partenariats stratégiques et initiatives horizontales*. Chaque sous-section comporte un tableau résumant les résultats prévus.

Résultats stratégiques de CIC		Résultats visés	Mesures à prendre pour obtenir le résultat visé
		Maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des cibles d'immigration prévues.</li> <li>• Réunification des familles d'immigrants parrainés par des Canadiens.</li> <li>• Sélection d'immigrants capables de s'adapter au marché du travail canadien.</li> <li>• Sélection de gens d'affaires, y compris des investisseurs.</li> <li>• Admission de travailleurs temporaires qui combient des pénuries de compétences et qui transfèrent aux travailleurs canadiens des qualifications professionnelles en demande.</li> <li>• Admission de visiteurs et d'étudiants qui stimulent la demande de biens et de services.</li> </ul>
		Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admission du nombre prévu de réfugiés pris en charge par le gouvernement et de réfugiés parrainés par des groupes privés.</li> <li>• Prestation d'un programme de rétablissement des réfugiés plus efficace et mieux adapté aux besoins.</li> <li>• Etablissement d'ententes de collaboration efficaces et efficientes avec la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.</li> <li>• Accroissement de l'influence du Canada au sein des initiatives internationales visant à protéger les réfugiés.</li> </ul>

## Orientation stratégique de CIC

Les priorités dégagées pour 2003-2004 contribueront à l'orientation stratégique globale de CIC : établir des programmes d'immigration et de citoyenneté dynamiques et sécuritaires. Pour être dynamique, le programme d'immigration doit pouvoir attirer des personnes d'un plus grand nombre de pays à un plus grand nombre d'endroits au Canada. Grâce à l'établissement de partenariats efficaces, il doit de plus fournir le soutien dont ces personnes ont besoin pour réussir leur intégration à la vie socio-économique du Canada. Les priorités de CIC pour 2003-2004 visent à donner suite aux engagements pris dans le discours du Trône, à renforcer l'engagement pris relativement aux initiatives à l'échelle du gouvernement et à bien positionner le Ministère pour l'avenir. Ce programme stratégique table sur les améliorations récemment apportées, dans les domaines législatif et de l'infrastructure, pour préparer CIC à relever les défis que l'avenir lui réserve.



## Accroître la confiance du public dans la gestion de l'accès au Canada

La sécurité a toujours constitué une priorité dans les programmes de CIC. C'est grâce à la gestion prudente des risques inhérents aux migrations que les Canadiens ont pu bénéficier des avantages offerts par l'un des programmes d'immigration les plus dynamiques qui soit au monde. Les attentats terroristes perpétrés aux États-Unis, en septembre 2001, ont amené les gouvernements et les citoyens de tous les pays à revoir le niveau de sécurité nécessaire pour respecter l'engagement pris à l'égard de la mobilité internationale. Comme il est indiqué ci-dessus, CIC a mis beaucoup de nouvelles initiatives en œuvre pour mieux assurer la sécurité des Canadiens. Il a par exemple appliqué les mesures relatives à l'immigration prévues dans la Déclaration sur la frontière intelligente<sup>9</sup>, élaboré la Stratégie des frontières multiples, créé la Direction générale du renseignement et adopté la carte de résident permanent<sup>10</sup>. Ces mesures constituent certes une base solide pour l'avenir, mais le Ministère doit poursuivre les efforts cruciaux qu'il accomplit en ce sens.

Au cours de la période visée, CIC prendra des mesures pour rétablir la confiance du public dans la façon dont les demandes d'asile sont traitées. Il verra à cette fin à gérer efficacement les risques tout en respectant les objectifs humanitaires du Canada. Afin de mieux gérer les risques qui se présentent au sein même du Canada, CIC parachevera l'élaboration d'un nouveau cadre devant régir la détention, et il évaluera les mesures prises pour assurer la sécurité du public et lutter contre le terrorisme. Le Ministère tirera parti des investissements faits dans les outils technologiques conçus pour assurer le contrôle et le suivi des cas. A long

Les mesures que CIC prendra pour atteindre cet objectif prioritaire seront conçues de manière à procurer aux nouveaux arrivants un accès équitable mais contrôlé au Canada, et à montrer aux Canadiens que CIC gère les risques de façon proactive. On trouvera à la section IV, sous les rubriques *Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir* et *Appliquer une stratégie juste et efficace d'exécution de la loi pour gérer l'accès au Canada*, les mesures prévues pour respecter cette priorité.

## Poursuivre la mise en œuvre de la gestion moderne

La mesure dans laquelle on réussira à respecter les priorités définies ci-dessus en œuvre des principes et pratiques de la gestion moderne. Le Ministère a consenti des investissements considérables dans la gestion moderne, mais il reste encore beaucoup à faire. CIC continuera de faire face aux lacunes que présentent ses activités, du fait de leur complexité croissante et de l'augmentation des volumes. Il continuera également de prendre des mesures pour améliorer l'infrastructure. Pour combler ces lacunes, des mesures seront prises dans les sept secteurs clés de la gestion moderne : leadership stratégique, orientation fonctionnelle, information de gestion intégrée, valeurs et éthique, gestion des risques, gestion des ressources humaines et gestion financière. Les objectifs, pour la période visée, sont d'intégrer les concepts de la gestion moderne dans la culture de CIC, d'établir des normes de surveillance les progrès et de tenir compte des leçons tirées de ces efforts. Grâce à la mise en œuvre des pratiques de la gestion moderne, le Ministère est gère d'une façon plus efficace, efficiente et tournée vers l'avenir.

9 Voir <http://www.dfaït-maectl.gc.ca/can-am/menu-fr.asp?mid=1&cat=10>.  
10 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/carte-rp/index.html>.



ment afin d'accroître la coordination et la collaboration dans ce domaine. Toutes ces mesures ont été prises en application et en sus des pouvoirs plus importants conférés par la LPR pour assurer l'exécution de la loi. Tablant sur les réalisations accomplies l'année dernière, les principales activités de CIC en 2003-2004 seront axées sur les quatre priorités suivantes :

- renouveler la citoyenneté et l'intégration;
- répondre aux besoins économiques des Canadiens;
- accroître la confiance du public dans la gestion de l'accès au Canada;
- poursuivre la mise en œuvre de la gestion moderne.

## Renouveler la citoyenneté et l'intégration

La définition des droits et responsabilités inhérents à la citoyenneté occupe une place plus importante qu'auparavant dans l'échelle des priorités nationales. CIC se concentrera donc sur l'élaboration de la nouvelle Loi sur la citoyenneté au Canada<sup>7</sup> pendant la période de planification. En adoptant une nouvelle loi, en redéfinissant la citoyenneté et en revoyant ses programmes d'intégration, CIC étudiera de nouveaux moyens de définir le partenariat liant les néo-Canadiens à leurs gouvernements.

Ces activités consisteront entre autres à revoir le modèle utilisé pour répartir les fonds d'établissement dans le contexte financier actuel, ainsi qu'à analyser l'inclure de l'immigration sur les collectivités et les conséquences des stratégies de régionalisation, en se concentrant particulièrement sur l'appui à apporter aux communautés de langue officielle en situation minoritaire. On trouvera à la section IV un aperçu des activités prévues à l'appui de cette priorité, sous la rubrique *Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne*.

Ces mesures contribueront à procurer au Canada une base solide pour la citoyenneté et pour l'exécution plus efficace des programmes d'intégration de CIC. La mise en place de programmes d'intégration et de citoyens modernes, qui répondent aux besoins des nouveaux arrivants, profitera à tous les Canadiens.

## Répondre aux besoins économiques des Canadiens

Alors que le discours du Trône de septembre 2002 soulignait l'importance du rôle que joue CIC dans l'économie canadienne, la Stratégie d'innovation du Canada<sup>8</sup> insiste sur la nécessité de doter le Canada d'une main-d'œuvre qualifiée. CIC veut en priorité contribuer à l'économie canadienne.

Dans ce contexte, le Ministère étudiera les moyens à prendre pour mieux répondre aux besoins économiques du Canada et mettre plus rapidement à profit les capacités de production des nouveaux arrivants. Le gouvernement du Canada a clairement fait connaître ses grands objectifs : accélérer le traitement des travailleurs qualifiés, élargir le programme des étudiants et éliminer les obstacles à la reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger. Les mesures prises pour atteindre ces objectifs occuperont une place importante parmi les activités que CIC exécutera pendant la présente période de planification. Le Ministère continuera de collaborer avec ses partenaires du monde de l'enseignement pour favoriser la venue d'étudiants étrangers, et il continuera de coopérer étroitement avec DRHC pour éliminer les obstacles à la reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger. Il établira, de concert avec les provinces, les territoires et les collectivités, des stratégies de régionalisation afin de mieux répartir les avantages de l'immigration dans toutes les régions du pays. Les efforts faits relativement à cette priorité contribueront à faire profiter les Canadiens des compétences apportées par les nouveaux arrivants et à offrir à ces derniers des chances

7 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/politiques/loi-cit.html>.

8 Voir <http://www.strategieinnovation.gc.ca>.

soucieux de sa réputation de chef de file en ce qui concerne le respect des droits de la personne, la protection des réfugiés et la consolidation de la paix.

Organisme d'envergure nationale et internationale, CIC exerce son activité dans un contexte présentant tantôt des risques tantôt des occasions à saisir. La fluctuation du climat géopolitique est source de risques, tandis que l'existence de travailleurs étrangers suscite l'existence de possibilités. L'origine Canada est riche de possibilités. L'origine et le nombre des demandes de résidence permanente ou temporaire peuvent changer rapidement, de sorte que le Ministère doit pouvoir s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances, et ce, dans un contexte d'instabilité financière. Pour tirer le plus grand parti possible de ces possibilités, CIC doit être capable de souplesse.

En 2002-2003, une des grandes priorités de CIC a consisté à mettre en œuvre la nouvelle Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR).<sup>6</sup> Entrée en vigueur le 28 juin 2002, la nouvelle loi est l'aboutissement de la réforme la plus approfondie de la législation sur l'immigration à avoir été effectuée depuis 1976. La LIPR a institué un nouveau mode de sélection des travailleurs qualifiés et des gens d'affaires qui permet de mieux répondre aux besoins des employeurs canadiens. Elle a aussi simplifié les procédures régissant l'entrée des étudiants et des travailleurs étrangers concernant le parrainage des membres de la famille. Enfin, la LIPR prévoit parallèlement des mesures d'exécution de la loi plus rigoureuses à l'égard des individus qui pourraient tenter de contourner la loi. CIC a joué un rôle capital dans les efforts coordonnés du gouvernement du Canada visant à mieux protéger les Canadiens à la suite des attentats terroristes perpétrés aux États-Unis. Il a par ailleurs mis en œuvre d'importantes nouvelles initiatives pour renforcer ses activités dans le domaine de l'exécution de la loi. Le plan d'action canado-américain sur la frontière intelligente a permis d'améliorer la sécurité à notre frontière commune. Pour empêcher les individus interdits de territoire et potentiellement dangereux de gagner l'Amérique du Nord, la Stratégie conjointe des frontières multiples renouvelle l'importance accordée à l'inspection et à l'interception à tous les points qui jalonnent l'itinéraire de ces personnes. Les nouvelles mesures de contrôle adoptées aux points d'entrée et aux bureaux de CIC à l'étranger ont également permis d'améliorer la sécurité. L'adoption de la nouvelle carte de résident permanent a, quant à elle, amélioré l'intégrité des documents. CIC a intensifié ses échanges d'information et de renseignements avec ses partenaires nationaux et internationaux. Il a de plus mis sur pied une nouvelle Direction générale du renseignement.

conformément à la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés. Comme CIC traite les demandes d'asile avant et après leur audience, il travaille en étroite collaboration avec la CISR sur le plan administratif. Les programmes d'établissement et de citoyens arrivants à trouver leur place au Canada. Cette tâche consiste entre autres à chercher des moyens novateurs d'aider les intéressés à surmonter les obstacles les empêchant de participer pleinement à la vie de la société, que ces obstacles tiennent à la connaissance de la langue, à la reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger, à la discrimination ou aux séqueles laissées par la persécution.

Dans un monde désormais gouverné par l'économie du savoir, ce sont des compétences et des capacités d'innovation de ses citoyens que dépendra la performance du Canada. Les efforts qu'accomplit CIC font partie intégrante des stratégies que le gouvernement met en œuvre pour favoriser ces caractéristiques. Celui-ci voit dans l'immigration un moyen de soutenir la croissance et le développement économique, surtout dans les régions où les nouveaux immigrants se sont rarement installés.

Les événements tragiques survenus le 11 septembre 2001, aux États-Unis, ont transformé le monde sur les plans de la sécurité internationale et nationale. Les Canadiens sont davantage conscients des conséquences que peuvent avoir pour la sécurité les divers programmes du gouvernement, notamment dans le domaine de l'immigration et de la citoyenneté. La situation internationale nous impose de nous concentrer sur la sécurité nationale, et de veiller tout particulièrement à gérer les problèmes à l'échelle du continent. Pourtant, même inquiets de la sécurité, les Canadiens demeurent manifestement favorables à la tradition humanitaire de leur pays et sont

migrations mondiales, CIC continue également de collaborer avec ses partenaires du monde de l'industrie et de l'enseignement afin d'aider les travailleurs qualifiés à entrer plus facilement au Canada. Dans le cadre de sa Stratégie des frontières multiples, CIC collabore avec ses partenaires internationaux et canadiens pour empêcher d'entrer au pays les personnes présentant un risque pour la santé ou la sécurité des Canadiens. Le Ministère doit à cette fin maintenir des rapports étroits avec les gouvernements étrangers et les gouvernements provinciaux et territoriaux, les autres ministères et organismes fédéraux et les partenaires de l'extérieur, tels que les transporteurs aériens.

CIC collabore étroitement avec plusieurs ministères et organismes fédéraux. Son réseau de prestation des services à l'étranger repose sur une étroite coopération avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS). Au Canada, CIC travaille de concert avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) et la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Le programme des travailleurs étrangers temporaires est un programme gouvernemental bien coordonné auquel participent CIC et Développement des ressources humaines Canada (DRHC), tandis que CIC et Patrimoine canadien assument de concert les activités de promotion de la citoyenneté. Le Ministère prend part à nombre d'activités de recherche avec des partenaires fédéraux, notamment DRHC, Justice Canada et Statistique Canada. Il met de plus en œuvre, de concert avec DRHC et Industrie Canada, la Stratégie d'innovation du Canada. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR)<sup>5</sup> est un tribunal indépendant qui rend des décisions sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés,



# Section III :

## Vue d'ensemble de la planification et priorités du Ministère

### A. Vue d'ensemble de la planification

Le mandat de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) découle de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés et de la Loi sur la citoyenneté. CIC est un ministère aux ramifications nationales et internationales : il compte 81 bureaux au Canada et dispose d'un réseau de 91 points de service à l'étranger. Il reçoit chaque année environ 500 000 demandes d'immigration et accorde la citoyenneté à 1 60 000 nouveaux Canadiens. En 2001, les employés du Ministère ont traité plus de 800 000 demandes présentées par des personnes souhaitant séjourner temporairement au Canada à titre de visiteurs, d'étudiants et de travailleurs, et il a exécuté 9 542 ordonnances de détention et 9 165 mesures de renvoi.

Les hommes et les femmes au service du Ministère travaillent dans des milieux divers : dans les bureaux x des diverses régions du Canada, les aéroports et les postes frontaliers établis à la frontière canado-américaine, ainsi que dans les ambassades que possède le Canada partout dans le monde. Ils sont appelés à appliquer, à des cas particuliers, des dispositions législatives et réglementaires souvent complexes, tout en conciliant ces exigences avec les désirs et les besoins, bien humains, qui motivent les demandes du statut de résident permanent ou temporaire ainsi que les demandes de citoyenneté canadienne.

L'immigration étant un domaine de compétence partagée avec les provinces, les partenariats sont d'une importance capitale pour CIC. Celui-ci a établi des partenariats fructueux pour gérer conjointement de nombreux aspects du programme, comme en témoignent les initiatives issues de la rencontre d'octobre 2002 des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables de l'immigration.<sup>4</sup> À l'échelle des collectivités, CIC a conclu d'importants partenariats avec un large éventail d'organismes offrant des services aux nouveaux arrivants, p. ex. : cours de langue, aide de base à l'établissement et intégration dans la communauté. De plus, le Ministère travaille avec les territoires et les provinces afin de mieux répartir les avantages de l'immigration dans l'ensemble du pays. Pour mieux tirer parti des

3 Voir <http://www.ddt-stl.gc.ca>.

4 Pour plus de renseignements sur les accords fédéraux-provinciaux, voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0235-f.html>.





# Section II : Raison d'être

**La mission de Citoyenneté et  
bâtir un Canada plus fort en :**

- tirant le maximum d'avantages des mouvements migratoires mondiaux;
- protégeant les réfugiés au Canada et à l'étranger;
- favorisant l'établissement, l'adaptation et l'intégration des nouveaux arrivants;
- contrôlant l'accès au territoire canadien.

- protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir;
  - favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne;
  - appliquer une stratégie juste et efficace d'exécution de la loi pour contrôler l'accès au Canada.
- Les programmes d'immigration et de citoyenneté<sup>2</sup> du Canada ont permis de bâtir un pays dont les citoyens sont respectés partout dans le monde. CIC admet des immigrants, des étudiants, des visiteurs et des travailleurs temporaires qui contribuent à la croissance du Canada aussi bien sur le plan économique que social. Il réétablit les réfugiés, les protège et leur offre l'asile. Il aide en outre les nouveaux arrivants à s'adapter à la société canadienne et à acquérir la citoyenneté. CIC contrôle enfin l'accès au Canada de manière à protéger la santé de la population, à garantir sa sécurité, et à préserver l'intégrité des lois canadiennes.
- maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada;

Ces objectifs, dont découlent les quatre résultats stratégiques de CIC, sous-tendent l'ensemble intégré et dynamique des programmes et services offerts par le Ministère. Les résultats stratégiques de CIC sont les suivants :

2 Pour plus de détails sur les programmes de CIC, voir <http://www.cic.gc.ca/francais/index.html>.



## B. Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parle-  
ment, le *Rapport sur les plans et les priorités*  
(RPP) 2003-2004 de Citoyenneté et  
Immigration Canada (CIC).

Le présent document a été préparé con-  
formément aux principes de présentation  
et aux exigences de déclaration énoncés  
dans les *Lignes directrices pour la préparation*  
*du Rapport sur les plans et les priorités*  
de 2003-2004.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités  
de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues  
qu'il renferme respectent les consignes  
données dans le budget du ministre des  
Finances et par le Secrétariat du Conseil  
du Trésor.

Signature : \_\_\_\_\_

Nom : Michel Dorais  
Titre : Sous-ministre

Date : \_\_\_\_\_

Téléphone : (613) 954-3501


FEB 26 2003

- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'infor-  
mation et de gestion ministériels.
- La structure de rapport sur laquelle s'appuie  
le présent document a été approuvée par  
les ministres du Conseil du Trésor et sert de  
fondement à la reddition de comptes sur les  
résultats obtenus au moyen des ressources et  
des pouvoirs attribués.

frontière intelligente. Autant de mesures qui garantiront un surcroît de sécurité à la frontière que nous partageons avec notre voisin du Sud. Afin d'accroître la sécurité à la frontière et de faciliter les déplacements à l'étranger, CIC a adopté une nouvelle carte de résident permanent. Il lui faudra consentir d'autres efforts pour définir et gérer les risques qui se présentent au Canada et aux Canadiens, tout en garantissant la libre circulation des personnes. Cet objectif demeurera une priorité de CIC en 2003-2004.

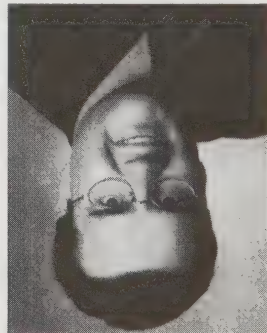
Notre pays s'est acquis une réputation bien méritée auprès de la communauté internationale en ce qui concerne le respect des droits humains et la protection des personnes dans le besoin. Les Canadiens doivent avoir la certitude que nous offrons protection et perspectives d'avenir à ceux qui satisfont nos exigences et que nous fermons la porte à ceux qui n'y répondent pas.

CIC continuera de jouer son rôle dans l'édification de notre magnifique pays en mettant davantage l'accent sur une intervention prudente et une gestion axée sur les résultats. Le Ministère a subi une transformation qui s'est répercutée sur les façons de faire de tous les secteurs de son organisation. Par sa détermination à appliquer les principes et les pratiques de la gestion moderne, CIC se donne les moyens voulus de respecter les plans et les priorités établis dans le présent rapport.

  
L'honorable Denis Coderre  
Ministre de la Citoyenneté  
et de l'Immigration

# Section I : Message du ministre et déclaration de la direction

## A. Message du ministre



J'ai le plaisir de déposer, devant le Parlement et le peuple canadien, le *Rapport sur les plans et les priorités de Citoyenneté et Immigration Canada* (CIC) pour les exercices 2003-2004 à 2005-2006.

L'immigration a beaucoup à apporter à l'édification du *Canada que l'on veut*. Les Canadiens cherchent des moyens d'exprimer leur identité : ce que nous sommes en tant que nation, ce que nous essayons de construire ensemble, et la contribution que nous pouvons escompter, de la part des nouveaux Canadiens, au partenariat liant le gouvernement et les citoyens. L'immigration est un outil primordial pour répondre aux besoins économiques du Canada et faire de notre pays une terre aux possibilités sans cesse renouvelées. L'immigration continue, parallèlement, d'aider le Canada à assurer la réunification des familles et à remplir ses engagements humanitaires envers les personnes qui ont besoin de protection. J'ai déposé, en 2002, un projet de loi pour l'adoption d'une nouvelle Loi sur la

1 Voir <http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/02/0238-f.html>.

citoyenneté au Canada<sup>1</sup> qui modernisera les critères régissant l'octroi de la citoyenneté canadienne. Cette nouvelle loi raffermira les valeurs canadiennes par la modification du serment de citoyenneté, auquel on intégrera le concept de loyauté envers le Canada et le respect des valeurs démocratiques. La loi proposée confèrera un nouveau rôle aux commissaires à la citoyenneté, qui feront la promotion des valeurs de la citoyenneté canadienne dans les collectivités. De plus, elle établira un nouveau processus décisionnel pour faire face au nombre élevé des demandes de citoyenneté. Cette loi est un autre jalon important du renouvellement des fondements législatifs, stratégiques et symboliques de CIC.

Faire du Canada la destination privilégiée des immigrants, des étudiants et des travailleurs temporaires favorisera une économie forte, dynamique et de calibre mondial. En élargissant à l'ensemble du Canada les avantages de l'immigration, nous pouvons contribuer à la croissance de toutes les régions du pays. Notre défi : trouver des moyens de mettre rapidement à profit les capacités productrices des immigrants et travailler en étroite collaboration avec nos partenaires pour éliminer les obstacles qu'ont à surmonter les immigrants. En optant pour le Canada, les nouveaux arrivants contribuent au dynamisme de notre pays. Je me suis aussi engagé à veiller à ce que les Canadiens aient confiance dans la façon dont nous contrôlons l'accès au Canada. Le gouvernement a récemment signé avec les États-Unis une entente sur les tiers pays sûrs et il met en œuvre le plan d'action sur la



<b>49</b>	<b>Section V : Organisation</b>
49	A. Organigramme du Ministère
50	B. Responsabilités
51	C. Dépenses prévues
51	Tableau 5.1 : Dépenses nettes prévues par secteur d'activité
51	(en millions de dollars) et équivalents temps plein
51	Tableau 5.2 : Dépenses prévues – Concordance des résultats
52	stratégiques et des secteurs d'activité (en millions de dollars)
53	Tableau 5.3 : Dépenses prévues en millions de dollars et équivalents temps plein
<b>55</b>	<b>Section VI : Annexes</b>
55	Annexe 1
55	Tableau 6.1 : Sommaire des paiements de transfert (en millions de dollars)
56	Annexe 2
56	Aperçu des programmes de paiements de transfert
58	Annexe 3
58	Tableau 6.2 : Coût net des programmes de CIC pour 2003-2004
58	(en millions de dollars)
59	Annexe 4
59	Tableau 6.3 : Recettes non disponibles (en millions de dollars)
60	Annexe 5
60	Principales initiatives réglementaires
61	Annexe 6
61	Stratégie de développement durable pour 2001-2003
<b>65</b>	<b>Index</b>

# Table des matières

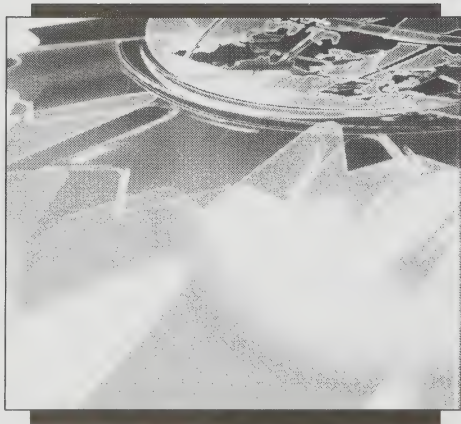
<b>Section I : Message du ministre et déclaration de la direction.</b>	3
A. Message du ministre	3
B. Déclaration de la direction	5
<b>Section II : Raison d'être</b>	7
<b>Section III : Vue d'ensemble de la planification et priorités du Ministère</b>	9
A. Vue d'ensemble de la planification	9
B. Priorités pour 2003-2004	11
Renouveler la citoyenneté et l'intégration	12
Répondre aux besoins économiques des Canadiens	12
Accroître la confiance du public dans la gestion de l'accès au Canada	13
Poursuivre la mise en œuvre de la gestion moderne	13
Orientation stratégique de CIC	14
<b>Section IV : Plans par résultat stratégique</b>	15
A. Résumé	15
B. Détails	17
Résultat stratégique 1 :	
Maximiser les avantages sociaux et économiques des migrations au Canada	17
Résultat stratégique 2 :	
Protéger les réfugiés et les autres personnes ayant besoin de se rétablir	21
Résultat stratégique 3 :	
Favoriser l'établissement des nouveaux arrivants ainsi que leur adaptation et leur intégration à la société canadienne	26
Résultat stratégique 4 :	
Appliquer une stratégie juste et efficace d'exécution de la loi pour gérer l'accès au Canada	32
Mettre en œuvre la gestion moderne à CIC	41
Partenariats stratégiques et initiatives horizontales	44



# Citoyenneté et Immigration Canada

Rapport sur les plans et les priorités

2003-2004



Approuvé par

L'honorable Denis Coderre  
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

# Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.communica-tion.gc.ca>  
No de catalogue : BT31-2/2004-III-91  
ISBN 0-660-62221-1





# Citoyenneté et Immigration Canada

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# Civil Aviation Tribunal of Canada

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

For more information on the  
Estimates documents, visit our  
website at [www.communication.gc.ca](http://www.communication.gc.ca)

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-78  
ISBN: 0-660-62294-7

# **Civil Aviation Tribunal**

## **2003–2004 Estimates**

**A Report on Plans and Priorities**

**Approved**

A handwritten signature in dark ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by several loops and a long horizontal stroke.

**The Honourable David Collenette, M.P.**





## Table of Contents

Section I: Chairperson's Message .....	1
Section II: Raison d'être .....	3
Planning Overview (Strategic Plan) .....	3
Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	5
Modern Comptrollership .....	5
Government On-Line .....	5
Social Union Framework Agreement (SUFA) .....	6
Section IV: Organization .....	7
4.1 Mandate, Role and Responsibility .....	7
4.2 Accountability .....	8
4.3 Business Line Details .....	8
4.4 Agency Planned Spending .....	9
Section V: Annexes .....	11
Table 5.1: Net Cost of Program for the Estimates Year .....	11
Section VI: Other Information .....	13
Index .....	14



## Section I: Chairperson's Message

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities of the Civil Aviation Tribunal. This report reflects the experience gained by the Tribunal over a period of more than fifteen years of operation.

The Civil Aviation Tribunal, an independent quasi-judicial body possessing aeronautics expertise, is integral to the enforcement of aviation safety including airworthiness and aviation security measures in Canada. It fulfils the essential role of providing an independent review of ministerial enforcement and licensing actions taken against holders of Canadian aviation documents under the *Aeronautics Act*.

The Tribunal conducts itself in an open, impartial manner consistent with procedural fairness and the rules of natural justice. It adjudicates matters that have a serious impact on the livelihood and operations of the aviation community. Given its structure and process for conducting hearings, the Tribunal is readily accessible to that community.

The knowledge and experience in aeronautics possessed by Tribunal members enhance their independence by enabling them to understand and assess the validity of the reasons for enforcement and licensing actions. It also increases the confidence which Transport Canada and Canadian aviation document holders place in the decisions of the Tribunal.

Great gains in efficiency have been achieved simply as a result of the Tribunal and the parties appearing before it adjusting to the aviation safety enforcement and licensing regime implemented in the 1986 *Aeronautics Act* amendments. Parties appearing before it, including Transport Canada and organizations representing Canadian aviation document holders, have now acquired levels of experience and judgment which contribute greatly to achieving efficiencies in the hearing process, procedurally fair results and legitimacy for the overall enforcement process.

In the light of the continuing challenge to manage its increasing workload, the direction of the Tribunal for the years ahead will be its continued focus on the fulfilment of its current mandate and its proposed expansion. Having recognized the commitment of members and staff to its mandate, I am confident that the Tribunal will successfully meet its challenges.



Faye Smith  
Chairperson

## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Civil Aviation Tribunal.

---

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: Dee Smith

Date: January 30, 2003

## **Section II: Raison d'être**

The mission of the Civil Aviation Tribunal is to review the Minister of Transport's enforcement and licensing decisions through a two-level hearing process. With additional modes of transportation, the mission will remain the same.

### **Planning Overview (Strategic Plan)**

Our organisation is funded through operating expenditures. On the assumption of an increased caseload of as much as 40%, the Tribunal will need additional funding to sustain its multi-modal mandate. The most significant upcoming challenge for the Tribunal will be its conversion to a multi-modal transportation tribunal. The reorganization of the Tribunal will increase the overall workload and require expansion of capacity in new areas of expertise: more members will have to be appointed, and more staff will have to be hired. Existing employees will likely require additional training.





### **Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome**

The *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act* (Bill C-34) received Royal Assent on December 18, 2001. This creates the Transportation Appeal Tribunal of Canada which will replace and expand on the existing Civil Aviation Tribunal by extending its jurisdiction to cover rail and marine. It is anticipated that this legislation will come into force on a day or days to be fixed by order of the Governor in Council in 2003. The mandate of the Tribunal will be expanded to act as a multi-modal review body for administrative and enforcement actions taken under various federal transportation acts. Therefore, the Tribunal's caseload will enlarge considerably over the next few years, but the business line will not be amended. The office of the Tribunal will remain at the same location in the National Capital Region.

The Tribunal's yearly seminars ensure a trained membership through updates and discussions of legislative changes. The interaction of members and role play scenarios assist the membership in achieving quality and consistency in making and in writing its decisions. A panel discussion takes place with representatives from the aviation community.

The Tribunal will continue to provide determinations quickly, allowing Transport Canada and Canadian aviation document holders to better understand the outcome of the matter and, where applicable, to make a more enlightened decision as to the exercise of their right to appeal. In 2001–2002 the average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination was forty-nine days for a review and sixty-eight days for an appeal. The greater number of hearings and the increasing case complexity provide justification for the additional time needed by members.

#### **Modern Comptrollership**

The Tribunal joined a cluster group which included the Competition Tribunal, the Copyright Board and the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal. The goal of the initiative is to achieve sound management of resources and effective decision making. The four partners in the cluster group will conduct the Modern Comptrollership Action Plan on a collaborative basis, but some elements are specific to the Tribunal. The first evaluation of modern comptrollership advancements will be carried out in September 2003.

#### **Government On-Line**

The Tribunal will seek to improve the delivery of its key services to the public for greater efficiencies and increased client satisfaction and to improve access and service performance by making major modifications to its Web site and by providing Internet links.

## **Social Union Framework Agreement (SUFA)**

The Civil Aviation Tribunal represents the only forum for ensuring that Canadian aviation document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. There are approximately 68,000 licensed aviation personnel in Canada and approximately 35,000 registered aircraft. Because of this volume, the number of infractions under the *Aeronautics Act* should rise slightly or at least remain unchanged. The level of enforcement is entirely controlled by Transport Canada but impacts on the Tribunal. The Tribunal is also affected by the department's rewrite of its aviation regulations including the designation of a large number of offences under the designated provisions set out in the *Canadian Aviation Regulations*.

# Section IV: Organization

## 4.1 Mandate, Role and Responsibility

The mandate of the Civil Aviation Tribunal is provided for by Part IV of the *Aeronautics Act*. The Tribunal’s principal mandate is to hold review and appeal hearings at the request of interested parties with respect to certain administrative actions taken by the Minister of Transport.

The objective of the Tribunal is to provide the aviation community with the opportunity to have enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport reviewed by an independent body. The Minister’s enforcement and licensing decisions may include the imposition of monetary penalties or the suspension, cancellation, or refusal to renew a Canadian aviation document on medical or other grounds. The person or corporation affected is referred to as the Canadian aviation document holder.

At the conclusion of a hearing, the Tribunal may confirm the Minister’s decision, substitute its own decision, or refer the matter back to the Minister for reconsideration.



*Note: Central and Western Regions reflect Prairie and Northern Region*

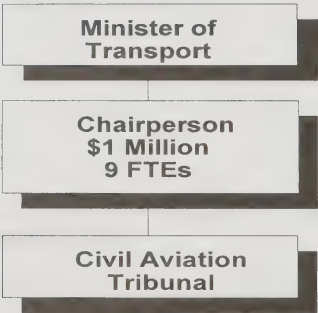
The lower half of the organization chart displays the distribution of part-time members by region. All members report to the Chairperson.

The Chairperson, Vice-Chairperson and immediate staff account for nine full-time equivalents. Twenty-three part-time members were in office at the end of 2001–2002. Members are drawn from across Canada and are appointed by Order in Council on the basis of their knowledge and expertise in aeronautics, including aviation medicine.

**4.2 Accountability**

The Civil Aviation Tribunal reports to Parliament through the Minister of Transport. The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Tribunal and has supervision over and direction of the work and staff of the Tribunal including:

- the apportionment of work among its members
- the assignment of members to hear matters brought before the Tribunal
- the assignment of members to preside over panels
- the conduct of the work of the Tribunal
- the management of its internal affairs



**4.3 Business Line Details**

The objective of the Civil Aviation Tribunal is to review enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport through a two-level hearing process: review and appeal.

**Business Line Description**

The Civil Aviation Tribunal’s only business line is the provision of an independent aviation tribunal by providing Canadian aviation document holders with the opportunity to have a hearing. The Tribunal represents the only forum for ensuring that document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. Its role does not overlap with, nor is it duplicated by, any other agency, board or commission. It is unique in the transportation sector in that its function is entirely adjudicative.



#### 4.4 Agency Planned Spending

In 2001–2002, planned spending for the Tribunal was \$1,014,000 for fiscal year 2002–2003. Treasury Board approved an additional \$244,000 in the current and future fiscal years for pressures related to workloads, the need for additional administrative personnel and increased administrative costs. The supplementary estimates increased the total authorities to \$1,333,500. With the additional funding, the average lapsed time between the date of the application and the date of a review hearing will be less than six months.

There has been a marked increase in the general demand for the Tribunal's services. The growth in applications concluding with the more costly formal hearings has been particularly noticeable over the last year. There has been an increase in case complexity and accompanying escalation of price for travel and professional assistance. The first two rows of the following table reflect the average cost of the review and appeal hearings for the period under review.

	<b>Forecast*</b> <b>2003–2004</b>	<b>Forecast*</b> <b>2002–2003</b>	<b>Actual</b> <b>2001–2002</b>	<b>Actual</b> <b>2000–2001</b>	<b>Actual</b> <b>1999–2000</b>
Reviews	\$3,227.04	\$3,227.04	\$4,168.34	\$2,535.41	\$2,977.37
Appeals	\$5,754.42	\$5,754.42	\$5,234.98	\$4,913.51	\$7,114.77
Reviews and Appeals Held	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>67</b>	<b>91</b>	<b>69</b>
Caseload	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>330</b>	<b>350</b>	<b>325</b>

\* The first two columns of the table reflect the average of the last three fiscal years.

When comparing the types of hearing actions, there are significant variances in resources spent due to uncontrollable factors such as location, travel, time spent on hearings, remuneration, interpreters, preparation, decision writing, costs for court reporting, transcripts and translations. Cases are heard together to reduce costs. The average costs fluctuate each fiscal year as they are determined by the number of reviews and the complexity of cases.

## Agency Planned Spending

	Forecast Spending	<b>Planned Spending</b>	Planned Spending	Planned Spending
(\$ thousands)	2002–2003	<b>2003–2004</b>	2004–2005	2005–2006
<b>Civil Aviation Tribunal</b>				
Budgetary Main Estimates	1,014.0	<b>1,289.0</b>	1,289.0	1,289.0
<b>Total Main Estimates</b>	1,014.0	<b>1,289.0</b>	1,289.0	1,289.0
Adjustments*	319.5	—	—	—
<b>Net Planned Spending</b>	1,333.5**	<b>1,289.0</b>	1,289.0	1,289.0
Plus: Cost of services received without charge	156.5	<b>157.5</b>	158.5	159.5
<b>Net Cost of the Agency</b>	1,490.0	<b>1,446.5</b>	1,447.5	1,448.5

<b>Full-time Equivalents</b>	9	<b>9</b>	9	9
------------------------------	---	----------	---	---

\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Supplementary Estimates, etc.

\*\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of this fiscal year.

## Section V: Annexes

The following planning table is applicable to the Civil Aviation Tribunal:

**Table 5.1: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	1,289.0
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	157.5
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)*	48.4
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	205.9
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	—
2003–2004 Net cost of Program	1,494.9

\* The difference between the total in the agency planned spending table at page 10 and the total in the above table is the contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS in the amount of \$48,400.



## Section VI: Other Information

### References

<b>Civil Aviation Tribunal</b>	
333 Laurier Avenue West Room 1201 Ottawa, Ontario K1A 0N5	Performance Report March 31, 2002 Annual Report 2001–2002 Guide to Tribunal Hearings
Telephone: (613) 990-6906 Fax: (613) 990-9153 e-mail: cattac@smtp.gc.ca Internet Web Site: <a href="http://www.cat-tac.gc.ca">http://www.cat-tac.gc.ca</a>	
Faye Smith – Chairperson	
Allister Ogilvie – Vice-Chairperson	
Marie Desjardins – Acting Executive Services Manager	
Mary Cannon – Acting Registrar (Ontario, Prairie & Northern and Pacific Regions)	
Susanne Forgues – Acting Registrar (Headquarters, Quebec and Atlantic Regions)	



## Index

Accountability .....	8
Agency Planned Spending .....	9
Annexes .....	11
Business Line Description .....	8
Business Line Details .....	8
Chairperson's Message .....	1
Government On-Line .....	5
Management Representation Statement .....	2
Mandate, Role and Responsibility .....	7
Modern Comptrollership .....	5
Net Cost of Program for the Estimates Year .....	11
Organization .....	7
Other Information .....	13
Planning Overview (Strategic Plan) .....	3
Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	5
Raison d'être .....	3
References .....	13
Social Union Framework Agreement (SUFA) .....	6

**Index**

Annexes ..... 11

Autres renseignements ..... 13

Coût net du programme pour l'année budgétaire ..... 11

Déclaration de la direction ..... 2

Dépenses prévues de l'agence ..... 9

Description du secteur d'activité ..... 8

Entente cadre sur l'union sociale (ECUS) ..... 6

Gouvernement en direct ..... 5

Mandat, rôle et responsabilité ..... 7

Message de la présidente ..... 1

Modernisation de la fonction de contrôleur ..... 5

Organisation ..... 7

Plans et priorités par résultat stratégique ..... 5

Raison d'être ..... 3

Références ..... 13

Renseignements détaillés sur les secteurs d'activité ..... 8

Responsabilisation ..... 8

Survol de la planification (plan stratégique) ..... 3

Section VI : Autres renseignements

Références

Tribunal de l'aviation civile	<p>333, avenue Laurier Ouest pièce 1201 Ottawa (Ontario) K1A 0N5</p> <p>Téléphone : (613) 990-6906 Télécopieur : (613) 990-9153 Courrier électronique : cattac@smtp.gc.ca Site Web sur l'Internet : <a href="http://www.cat-tac.gc.ca">http://www.cat-tac.gc.ca</a> Faye Smith – Présidente</p> <p>Allister Ogilvie – Vice-président</p> <p>Marie Desjardins – Chef intermédiaire des services à la haute direction</p> <p>Mary Cannon – Greffière intermédiaire (régions de l'Ontario, des Prairies et du Nord et du Pacifique)</p> <p>Susanne Forgues – Greffière intermédiaire (siège principal et régions de l'Atlantique et du Québec)</p>
	<p>Rapport sur le rendement, le 31 mars 2002 Rapport annuel 2001-2002 Guide sur les audiences du Tribunal</p>



## Section V : Annexes

Le tableau de planification qui suit s'applique au Tribunal de l'aviation civile :

Tableau 5.1 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)		1 289,0
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	157,5	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)*	48,4	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—	
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	—	
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>	205,9	
Coût net du programme pour 2003–2004	1 494,9	

\* La différence entre le total du tableau des dépenses prévues à la page 10 et le total du tableau ci-dessus est les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT au montant de 48 400 \$.



# Dépenses prévues de l'agence

(en milliers de dollars)	Tribunal de l'aviation civile		Budgetaire du Budget principal des dépenses		Total du Budget principal des dépenses		Rajustements*		Dépenses nettes prévues		Plus : Coût des services reçus à titre gracieux		Coût net de l'agence	
	Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	1 014,0	1 289,0	—	319,5	1 333,5**	1 289,0	156,5	157,5	1 446,5	1 490,0
					1 014,0	1 289,0	—	—	1 289,0	1 289,0	158,5	1447,5	1 448,5	1 490,0
					1 014,0	1 289,0	—	—	1 289,0	1 289,0	159,5			1 490,0
					1 014,0	1 289,0	—	—	1 289,0	1 289,0	159,5			1 490,0

\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

\*\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

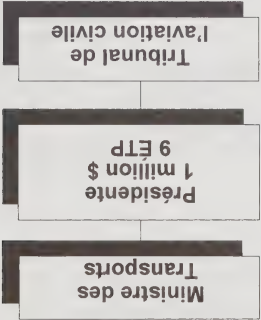


La présidente, le vice-président et le personnel immédiat représentent neuf équivalents temps plein. Vingt-trois membres à temps partiel étaient en fonction à la fin de l'exercice 2001–2002. Répartis dans les diverses régions du Canada, les membres sont nommés par décret en conseil en raison de leurs connaissances et de leur compétence en aéronautique, y compris la médecine aéronautique.

## 4.2 Responsabilisation

Le Tribunal de l'aviation civile fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. La présidente est la première dirigeante du Tribunal; à ce titre, elle en assure la direction et contrôle la gestion de son personnel. Elle est notamment chargée :

- de la répartition du travail entre les membres
- de l'affectation des membres pour connaître des affaires portées devant le Tribunal
- de la présidence des comités
- de la conduite des travaux du Tribunal
- de son administration



## 4.3 Renseignements détaillés sur les secteurs d'activité

L'objectif du Tribunal de l'aviation civile est d'effectuer la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des Transports à deux niveaux : une révision et un appel.

### Description du secteur d'activité

La seule activité du Tribunal de l'aviation civile est de pourvoir un tribunal de l'aviation indépendant permettant aux titulaires de documents d'aviation canadiens d'avoir l'occasion de se faire entendre à une audience. Le Tribunal constitue le seul forum permettant aux titulaires de documents de s'assurer d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Il n'y a aucun chevauchement ou double emploi du rôle du Tribunal avec le rôle de tout autre comité, agence ou commission. Le Tribunal est particulier dans le secteur des transports en ce sens qu'il joue un rôle d'organisme d'arbitrage.

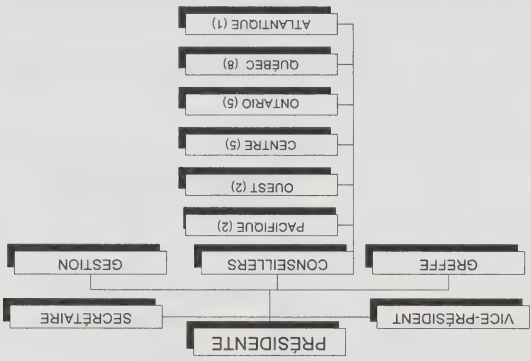
Section IV : Organisation

4.1 Mandat, rôle et responsabilité

Le mandat du Tribunal de l'aviation civile est énoncé à la Partie IV de la Loi sur l'aéronautique. Le mandat principal du Tribunal est de tenir des audiences en révision et en appel à la demande des intéressés relativement à certaines décisions administratives prises par le ministre des Transports.

L'objectif du Tribunal est de pourvoir au milieu de l'aviation un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis par le ministre des Transports. Les décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis du ministre peuvent comprendre l'imposition de peines monétaires ou la suspension, l'annulation ou le refus de renouveler un document d'aviation canadien pour des raisons médicales ou autres. La personne physique ou la personne morale affectée est désignée sous le nom de titulaire d'un document d'aviation canadien.

À la suite d'une audience, le Tribunal peut, selon le cas, confirmer la décision du ministre, y substituer sa propre décision ou encore renvoyer l'affaire au ministre pour réexamen.



Nota : Les régions du Centre et de l'Ouest sont représentées par la Région des Prairies et du Nord

La partie inférieure de l'organigramme indique la répartition par région des membres à temps partiel. Tous les membres se réfèrent à la présidente.

## Entente cadre sur l'union sociale (ECUS)

Le Tribunal de l'aviation civile constitue le seul forum permettant aux titulaires de documents d'aviation canadiens de s'assurer d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Le Canada compte environ 68 000 employés brevetés de l'aviation et environ 35 000 aéronefs immatriculés. À cause de ce volume, le nombre d'infractions à la *Loi sur l'aéronautique* devrait augmenter légèrement ou au moins demeurer stable. Les mesures de contrainte relèvent de Transports Canada mais ont des effets sur le Tribunal. Le Tribunal est aussi touché par le remaniement de la réglementation aérienne par le ministère, y compris la désignation de plusieurs infractions des textes désignés prévus au *Règlement de l'aviation canadien*.



### Section III : Plans et priorités par résultat stratégique

La Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada (projet de loi C-34) a reçu la sanction royale le 18 décembre 2001. Ce projet de loi prévoit l'établissement du Tribunal d'appel des transports du Canada qui remplacera le Tribunal de l'aviation civile actuel et élargira ses compétences aux secteurs ferroviaire et maritime. Il est prévu que la législation entrera en vigueur à la date ou aux dates fixées par décret en conseil en 2003. Le Tribunal de l'aviation civile verra son mandat élargi pour agir à titre d'organisme multimodal de révision relativement à des décisions d'application des règlements et des mesures administratives prises en vertu de diverses lois fédérales sur les transports. C'est donc dire que la charge de travail du Tribunal augmentera davantage au cours des prochaines années, mais le secteur d'activité sera le même. Le siège du Tribunal demeurera au même endroit dans la région de la capitale nationale.

La tenue de colloques annuels par le Tribunal fait en sorte qu'il se compose de membres qualifiés en permettant à ces derniers d'être tenus au courant et de discuter de modifications législatives. L'interaction entre les membres ainsi que les séances de jeux de rôles auxquelles ils participent leur permettent de prendre des décisions de façon consistante et de rédiger des décisions de qualité. Des représentants du milieu de l'aviation participent à une discussion entre experts.

Le Tribunal continuera de rendre ses décisions rapidement, permettant ainsi à Transports Canada et à tout titulaire d'un document d'aviation canadien de mieux comprendre l'issue de l'affaire et, le cas échéant, de pouvoir prendre une décision en connaissance de cause quant à l'exercice de leur droit d'appel. En 2001-2002, le nombre de jours écoulés avant qu'une décision ne soit rendue après la fin d'une audience se chiffre en moyenne à quarante-neuf pour une révision et soixante-huit pour un appel. En raison du plus grand nombre d'audiences et à cause du fait que ces dernières étaient plus complexes, les membres ont dû y consacrer du temps supplémentaire.

#### Modernisation de la fonction de contrôleur

Le Tribunal s'est joint à un groupe de concertation comprenant le Tribunal de la concurrence, la Commission du droit d'auteur et le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs. L'initiative a pour but d'assurer l'efficacité dans la gestion des ressources et la prise de décisions. Le Plan d'action de la fonction de contrôleur moderne sera effectué en septembre 2003.

#### Gouvernement en direct

Dans le but de mieux répondre aux attentes de ses clients, le Tribunal cherchera à améliorer la prestation de ses services clés au public et à améliorer l'accessibilité et l'efficacité de ses services en effectuant des modifications importantes de son site Web et par l'intermédiaire de liens Internet.





## Section II : Raison d'être

La mission du Tribunal de l'aviation civile est d'effectuer la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des Transports. L'audience peut être faite à deux niveaux. Malgré l'ajout d'autres modes de transports, la mission demeurera la même.

### Survol de la planification (plan stratégique)

Notre organisation est financée au moyen de dépenses de fonctionnement. En supposant que la charge de travail puisse augmenter de jusqu'à 40 %, le Tribunal aura besoin d'un financement additionnel pour soutenir son mandat multimodal. Le défi le plus significatif que le Tribunal aura à surmonter sera sa transformation en un tribunal multimodal des transports. La réorganisation du Tribunal résultera en une augmentation de sa charge de travail globale et exigera une extension de ses capacités dans des nouveaux domaines d'expertise. Il sera nécessaire de nommer d'autres membres, d'embaucher d'autres gens et de donner un complément de formation au personnel actuel.

## DECLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Tribunal de l'aviation civile.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.
- La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :

*Edgar Smit*

Date :

*le 30 janvier 2003*

## Section I : Message de la présidente

J'ai l'honneur de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Tribunal de l'aviation civile. Ce rapport reflète l'expérience acquise par le Tribunal au cours d'une période de plus de quinze années d'activité.

Le Tribunal de l'aviation civile est un organisme quasi-judiciaire indépendant ayant des connaissances spécialisées en aéronautique. Il est indispensable à l'application de la loi au Canada en matière de la sécurité aérienne, de la navigabilité, et des mesures de sûreté en aviation au Canada. Le Tribunal remplit le rôle primordial de pourvoir un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre contre des titulaires de documents d'aviation canadiens en vertu de la *Loi sur l'aéronautique*.

Le Tribunal exerce ses fonctions ouvertement et de façon équitable aux termes des règles d'équité et de justice naturelle. Il statue sur des questions qui produisent des effets importants sur les moyens de subsistance et sur les opérations du milieu de l'aviation. Étant donné sa structure et le processus par lequel il tient ses audiences, le Tribunal est facilement accessible aux intéressés de ce milieu.

Les connaissances et la compétence des membres du Tribunal font ressortir leur indépendance par le fait qu'ils sont en mesure d'évaluer la validité des raisons pour lesquelles il est nécessaire d'appliquer la loi. Leurs connaissances et leur compétence ont aussi pour effet d'accroître la confiance que Transports Canada et les titulaires de documents placent dans les décisions du Tribunal.

Les gains importants en efficacité ont été réalisés par le fait que le Tribunal et les parties comparaisant devant lui ont pu s'adapter au régime de mise en application des mesures de sécurité aérienne élaboré dans la *Loi sur l'aéronautique*, dans sa version amendée proclamée en 1986. Les parties comparaisant devant le Tribunal, y compris Transports Canada et les organisations représentant des titulaires de documents d'aviation canadiens, ont acquis de l'expérience et font preuve de discernement, ce qui a contribué fortement à rendre le processus de tenue d'audiences plus efficace, à obtenir des résultats équitables suite aux procédures et à assurer une légitimité du processus de mise en application dans l'ensemble.

En fonction du défi permanent de gérer sa charge de travail accrue, le Tribunal continuera au cours des prochaines années de concentrer ses efforts sur la réalisation de son mandat actuel ainsi que son mandat élargi. En reconnaissance de l'engagement des membres et du personnel face au mandat du Tribunal, je suis confiante que le Tribunal sera en mesure de relever les défis auxquels il sera confronté avec succès.

Faye Smith  
Présidente



Table des matières

Section I : Message de la présidente ..... 1

Section II : Raison d'être ..... 3

Survol de la planification (plan stratégique) ..... 3

Section III : Plans et priorités par résultat stratégique ..... 5

Modernisation de la fonction de contrôleur ..... 5

Gouvernement en direct ..... 5

Entente cadre sur l'union sociale (ECUS) ..... 6

Section IV : Organisation ..... 7

4.1 Mandat, rôle et responsabilité ..... 7

4.2 Responsabilisation ..... 7

4.3 Renseignements détaillés sur les secteurs d'activité ..... 8

4.4 Dépenses prévues ..... 9

Section V : Annexes ..... 11

Tableau 5.1 : Coût net du programme pour l'année budgétaire ..... 11

Section VI : Autres renseignements ..... 13

Index ..... 14



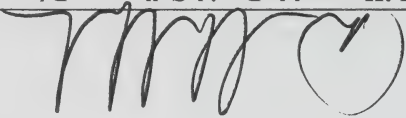


# Tribunal de l'aviation civile

## Budget des dépenses 2003-2004

Un rapport sur les plans et priorités

Accordé



---

L'Honorable David Collenette, Député

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>  
No de catalogue : BT31-2/2004-III-78  
ISBN 0-660-62294-7



# Tribunal de l'aviation civile du Canada

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-84  
ISBN: 0-660-62274-2



# **Commission for Public Complaints Against the RCMP**

**2003–2004 Estimates**

**A Report on Plans and Priorities**

Approved

A handwritten signature in cursive script, reading "Wayne Easter", positioned above a horizontal line.

The Honourable Wayne Easter, P.C., M.P.  
Solicitor General of Canada



## Section I: Messages

---

### Chair's Message

The Commission for Public Complaints Against the RCMP contributes to Canadian society in many ways. The Commission helps to promote the Canadian values of respect for multiculturalism and diversity, human and civil rights, equality and fairness, and respect for the rule of law.

Through its civilian oversight role, the Commission provides a legitimate avenue for persons who wish to lodge a complaint about their interactions with members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP).

Canadians can be proud of the policing services delivered by the RCMP, as they are among the best in the world. Civilian oversight provides the RCMP with a wide range of recommendations that serve to improve the relationship between RCMP members and the Canadians they serve.

The Commission forwards complaints to the RCMP for initial investigation, as required by the legislation governing the Commission—the *RCMP Act*. For a portion of the complaints, this is the end of the process, because the complainants are satisfied with the way the RCMP dealt with their concerns. Whenever complainants are not satisfied, they can request a review. All aspects of the complaint are then thoroughly analysed by the Commission.

There are times when the Commission finds that the RCMP members did not adequately perform their duties. It is through these individual cases that the Commission can identify problems and trends that emerge in policing practices. Recommendations are then made for change.

My goals for the next three years include continuing to identify policing practices that could be improved, in areas such as high-speed police chases, cell deaths, treatment of mentally ill persons and the protection of Charter rights, both generally and in particular under the new anti-terrorism and organized crime legislation.

To provide the best level of service possible to Canadians, the Commission must increase its communications outreach, to better explain its findings and recommendations to a broader range of audiences. Complainants have a right to know that their cases have made a difference to the way policing is done in Canada.

The Commission also has the responsibility to provide thorough analysis of each case to ensure that Canadians who take the time and make the effort to register their complaints can be satisfied that they have been fully heard by an impartial and fair third party.

I am pleased to report that we have implemented a quality assurance process in which both Reviewer Analysts and Commission counsel measure all review reports by exacting standards, to ensure that the RCMP properly addresses every allegation made against it.

As a result, the percentage of cases in which we have been unsatisfied with the RCMP's treatment of a complaint has increased dramatically, and I believe we have improved our service to Canadians by providing more thorough analyses of all the complaints we receive.

Quality assurance processes have an impact on resource allocation and productivity, and the Commission has begun to assess productivity and resource requirements to ensure that we provide optimal service to Canadians, in terms of both quality and timeliness.

Over the next three years, I intend to continue to improve our internal processes, increase our external communications and monitor our progress towards excellence in policing through accountability.

A handwritten signature in black ink, reading "Shirley Heafey". The signature is written in a cursive, flowing style.

Shirley Heafey  
Chair

## Management Representation

## MANAGEMENT REPRESENTATION

## Report on Plans and Priorities 2003–2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Commission for Public Complaints Against the RCMP.

To the best of my knowledge the information:

- Accurately portrays the Commission’s plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying Commission information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: David J. Ausen

Date: February 14, 2003





## Section II: Raison d'être

---

### Vision, Mission and Mandate

The Commission is an independent agency and is not part of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). The Commission deals with complaints made by any member of the public concerning the conduct of members of the RCMP in the performance of their policing duties. Complaints can also be made about the conduct of any other person appointed or employed under the *RCMP Act*. A person can lodge a complaint, even if not directly involved in the incident.

The Commission has the authority to make findings and recommendations, but it cannot impose discipline or make monetary awards to complainants.

The Commission's Vision and Mission Statements clearly set out why it exists, what it does and how it achieves its objectives.

#### Vision

Excellence in policing through accountability.

#### Mission

To provide civilian oversight of RCMP members' conduct in performing their policing duties, so as to hold the RCMP accountable to the public.

#### Mandate

The mandate of the Commission is set out in Part VII of the *RCMP Act* and can be summarized as follows:

- To receive complaints from the public about the conduct of RCMP members;
- To conduct reviews when complainants are not satisfied with the RCMP's disposition of their complaints;
- To hold hearings and investigations; and
- To report findings and recommendations.



## Section III: Plans and Priorities

---

### Strategic Outcome

The Commission contributes to excellence in policing through promotion of the Canadian values of respect for multiculturalism and diversity, human and civil rights, equality and fairness, and respect for the rule of law.

### Results for Canadians

Canadians are given a legitimate avenue to lodge complaints regarding the conduct of members of the RCMP in the performance of their duties and have the RCMP's disposition of those complaints impartially and independently reviewed by an external body.

The Commission submits findings and recommendations for consideration by the Commissioner of the RCMP, which may result in significant changes to the way policing is done in Canada.

### Description

The Commission is an impartial and independent government institution. It receives complaints from the public and refers them to the RCMP for investigation, as required by the *RCMP Act*. It can also review the RCMP's handling of a complaint if the complainant is not satisfied. The Commission may conduct investigations, hold public hearings, initiate complaints, and make findings and recommendations to the Commissioner of the RCMP and the Solicitor General of Canada.

The Chair also submits an annual report to Parliament that summarizes the Commission's activities during the year. This report is tabled in both Houses of Parliament.

### Planning Overview

The Commission receives its funding from Treasury Board through an appropriation from Parliament. Funding is drawn from the Consolidated Revenue Fund, and its expenditures are reported in the Public Accounts.

The Commission is working to improve service to the public through timely and thorough examination of complaints against the RCMP. Management priorities to achieve this goal include: sustained quality assurance process; streamlined internal processes; improved external communications; improved information gathering to identify law enforcement trends; cooperative initiatives with the RCMP; and improved performance measurement and management through implementation of modern comptrollership initiatives.

The RCMP is now dealing with policing issues arising from the anti-terrorism and organized crime legislation. The Commission has been designated as the civilian oversight body for these two new pieces of legislation. Commission personnel and contractors are in the process of upgrading security clearances required to review information pertaining to these new areas of responsibility.

The Commission is intent on improving its capacity to deal with the volume of cases it processes each year. Significant changes have occurred in the policing environment that may have important resource implications. To effectively manage these challenges, the Commission needs to examine the link between caseload and resources in detail.

The focus on quality assurance within the Commission has also meant that complaints are taking longer to process, because it is more complex and time-consuming to review more information. The percentage of interim reports—those in which the Commission feels that the RCMP could have improved the way it handled a situation—has doubled over the last year. This factor has significantly added to the workload of Commission staff.

The Commission has responded to Treasury Board modern comptrollership directives by completing a capacity check assessment of modern management practices.

The Commission has worked to comply with the government-wide Common Look and Feel initiative by redesigning its Web site. Increased funding pressures are also on the horizon, as the Commission may need to increase allocations for human resources and information technology support. The Commission must reallocate funding internally to meet these directives, at the expense of its other priorities.

The Commission is improving its performance measurement and management practices to more effectively allocate resources to priorities and more easily identify gaps between desired and actual results.

## **Plans and Priorities by Strategic Outcome**

In receiving and reviewing public complaints against the RCMP, the Commission contributes to excellence in policing through promotion of the Canadian values of respect for multiculturalism and diversity, human and civil rights, equality and fairness, and respect for the rule of law.

To effectively deliver this outcome to the Canadian public, the Commission has identified the following priorities and has developed plans to complete these initiatives over the next few years.

## **Sustained Quality Assurance Process**

The Commission has initiated a quality control process that systematically identifies all legal and operational issues to be examined for each case. Often complainants include more than one allegation of improper conduct by an RCMP member or member(s) in their complaint.

In the past, it has happened that one or more allegations were not properly identified or considered, by either the RCMP or the Commission. The new process makes up that shortcoming by having, in addition to the review completed by the Reviewer Analysts, a complementary one completed by the Legal Services Unit of the Commission to certify that all legal issues have been considered.

The quality control process has been a key factor in doubling the percentage of interim cases, or those in which the Commission has determined that the RCMP's handling of a complaint has not adequately addressed all issues of concern.

The Commission has a horizontal initiative to improve service to the public. Quality control measures are focused on improving service to Canadians by providing a more thorough investigation of complaints. However, these initiatives have resulted in an accompanying management challenge: an increased workload for Commission employees, as they process more complex cases requiring a more detailed review of facts.

The Commission has decided to continue this process and is committed to continually improving the quality of its reports, as it believes that Canadians deserve to have all of their complaints against the RCMP thoroughly examined by a fair and impartial third party.

## **Streamlined Internal Processes**

The Commission has been involved in an ongoing process of evaluating and developing management tools to streamline internal processes, thereby making case review a more timely process. It has made considerable progress during the last year in this initiative, and it remains a priority as the Commission addresses its building caseload and changes in the working environment, including new legislation dealing with organized crime and terrorism.

The Commission is accountable to the Canadians who have taken the time and made the effort to lodge a complaint against the RCMP. Often the process is difficult to understand, and results can take longer than complainants expect. The following priorities have been identified to streamline internal processes:

- developing and implementing preliminary case-screening for timely assignment to appropriate personnel;
- regular caseload monitoring and tracking by management;



- clearly defining roles and responsibilities of Enquiries and Complaints Analysts, Reviewer Analysts and Legal Analysts;
- developing and implementing a document of legal certification to ensure all legal issues are adequately considered before case reports are presented to the Chair for approval and signature;
- developing and implementing a review checklist to ensure a consistent analysis of issues or concerns for examination in each complaint;
- developing and implementing a program for improved liaison with complainants, RCMP members and other stakeholders; and
- encouraging informal resolution of complaints whenever possible, with the goal of increased client satisfaction and effective use of limited financial resources.

### **Improved External Communications**

The Commission needs to improve external communications to effectively disseminate issues of interest to Parliamentarians and the Canadian public and to present its findings and recommendations to the RCMP. The Commission hired a senior communications officer to implement outstanding initiatives outlined in previous reports and has identified the following initiatives as priorities:

- redesigning the Commission Web site to meet Common Look and Feel standards;
- updating the Commission pamphlet to better explain its process to a broader range of audiences;
- increasing the media profile of the Commission to promote a better understanding of its mandate and publicize changing policing policies;
- increasing the Commission's interaction with Parliamentarians to provide them with information to share with their constituents; and
- increasing awareness of the Commission's mandate and procedures by the public and within the rank and file of RCMP members.

### **Improved Information Gathering to Identify Law Enforcement Trends**

Over the past two years, the Commission has been upgrading its information management system. The Case Tracking System (CTS) was implemented to allow the Commission to effectively track the progress of complaints through the various stages of the process. Beyond the commitment of time and resources required to maintain this new system, the possibility exists to increase the capabilities of the CTS to track issues and identify trends emerging in policing practices.

This is a goal for the Commission; however, resource constraints may mean that this initiative will not be realized in the short term.

The Commission has published recommendations in its report on *Police Pursuits and Public Safety* and those of the Saint-Simon and Saint-Sauveur and the Neilsen public interest investigations. Many recommendations and findings have been made to the



Commissioner of the RCMP. The Commission needs to make these recommendations more accessible to Canadians.

There is a continued focus within the Commission on identifying law enforcement trends, issues and legal concerns; however, the question of resources to accomplish this goal is considerable. Currently, analysts are focused on report writing and ensuring timely delivery of service to Canadians. Identifying trends remains a priority, but may have to be a longer term deliverable, given the current focus on dealing with the growing caseload.

The following initiatives remain priorities for the Commission:

- enhancing the capacity of the CTS to include identification of law enforcement trends, issues and legal concerns;
- increasing use of the Web site and relevant academic journals to publicize the Commission's existing findings and recommendations to the RCMP; and
- initiating new reports on areas of concern to the Commission.

### **Cooperative Initiatives with the RCMP**

The Commission is mandated by the *RCMP Act* to send complaints to the RCMP for initial investigation. In exceptional cases, the Chair of the Commission can start her own investigation or hearing, but in the vast majority of cases, the RCMP is mandated to investigate complaints as a first step in the process.

If complainants are not satisfied with the way the RCMP conducts its investigation or its results, they may ask the Commission to conduct a review of their case. In recent years, the Commission has received anywhere from 250 to 400 such requests annually.

Under the current system, the Commission often needs to request further information from the RCMP to conduct a thorough review. Also, sometimes the RCMP fails to investigate or deal with all of a complainant's allegations. In these cases, the Commission may request that the RCMP conduct a further investigation or the Commission may decide to complete its own further investigation.

All of these additional steps require more time to complete, and the Commission has hired a manager of investigations to oversee this process. In the interest of improving service to the public, the Commission is working with the RCMP to address these issues. The following are priorities in this area:

- developing and implementing improved RCMP investigation standards;
- developing and implementing a checklist for relevant material to be forwarded to the Commission to review cases; and
- clearly defining roles and responsibilities between the Commission and the RCMP's Internal Affairs and External Review and Appeals Sections.

## **Improved Performance Measurement and Management Through Modern Comptrollership**

The Commission is well on the way to implementing the principles of modern comptrollership. It has commissioned and completed a capacity check assessment of modern management practices, performed by KPMG Consulting. The next phase is to develop an action plan to implement some of the opportunities for improvement identified in the study.

The management team of the Commission is in the process of identifying gaps between resources available and desired outcomes and developing metrics to assist with the performance measurement process. Currently, we have no way of determining the amount of resources expended on evaluating cases and generating reports. The following priorities have been determined in this area:

- developing an action plan to implement modern management practices;
- assessing resources by identifying gaps between available resources and desired outcomes; and
- developing more sophisticated performance measures.

The Commission will report on the results of these initiatives in future reports to Parliament.

## Plans and Priorities by Strategic Outcome

Priority	Planned Results	Resources (\$ thousands)
Sustained Quality Assurance Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementary review to certify that all legal issues have been considered.</li> <li>• Improved report quality.</li> </ul>	1,059
Streamlined Internal Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear responsibilities of Enquiries and Complaints Analysts, Reviewer Analysts and Legal Analysts.</li> <li>• Legal certification of review reports.</li> <li>• Review checklist to identify issues and concerns for reviews.</li> <li>• Improved liaison with complainants, RCMP members and other stakeholders.</li> </ul>	596
Improved External Communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesigned Web site to Common Look and Feel standards.</li> <li>• Updated pamphlet.</li> <li>• Increased media profile.</li> <li>• Increased interaction with Parliamentarians.</li> <li>• Increased awareness of mandate and procedures with RCMP members.</li> </ul>	188
Improved Information Gathering to Identify Law Enforcement Trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhanced capacity of the Case Tracking System to include identification of law enforcement trends, issues and legal concerns.</li> <li>• Publication of existing findings and recommendations.</li> <li>• Initiation of new reports on areas of concern.</li> </ul>	136
Cooperative Initiatives with the RCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved RCMP investigation standards.</li> <li>• Checklist for relevant material.</li> <li>• Clear roles and responsibilities between Commission staff and RCMP.</li> </ul>	30
Improved Performance Measurement and Management Through Modern Comptrollership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action plan to implement modern management practices.</li> <li>• Identification of resource gaps.</li> <li>• More sophisticated performance measures.</li> </ul>	60



## Section IV: Organization

---

### Role and Responsibilities

The fundamental role of the Commission is to provide civilian oversight of RCMP members' conduct in the performance of their policing duties. The Commission holds the RCMP accountable to the public by providing, at the request of complainants, an independent review of the RCMP's disposition of complaints and by making recommendations to the Commissioner of the RCMP.

Members of the public may make complaints about the conduct of RCMP members to the RCMP, the Commission or the provincial authority responsible for policing. Complaints received by the Commission are normally sent to the RCMP first. The Commissioner of the RCMP is required to report the results of investigations to complainants. If complainants are not satisfied with the RCMP's handling of the complaint, they may ask the Commission for a review of their case. The Chair of the Commission may also initiate a complaint if she considers there are reasonable grounds.

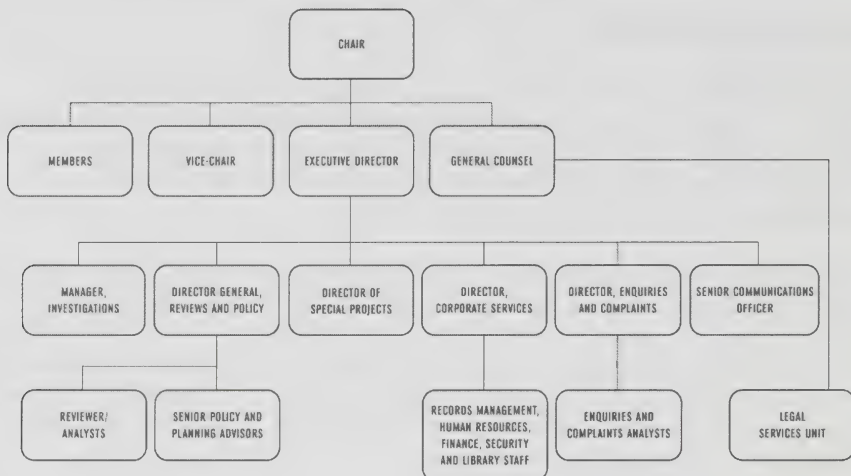
When reviewing a complaint, the Commission does not act as an advocate, either for the complainant or for RCMP members. Rather, its role is to inquire into complaints independently and to reach conclusions after an objective examination of the information provided.

In conducting its review, the Commission considers all relevant information provided by the complainants and the RCMP. If not satisfied that such information is complete, it asks the RCMP for additional information or, where appropriate, conducts its own independent investigation. The Chair also has the authority to hold a public hearing to inquire into a complaint.

If the Chair or Vice-Chair is not satisfied with the RCMP's handling of a complaint, the Commission produces an interim report of its findings and recommendations. After the RCMP Commissioner replies to the interim report, a final report is forwarded to the Solicitor General, the Commissioner of the RCMP and the parties. Alternatively, if the Chair or Vice-Chair concludes that the RCMP responded adequately to the complainant's concerns, a final report is delivered stating that the RCMP's handling of the complaint was satisfactory.

The Commission reports to Parliament. The Solicitor General of Canada tables the Commission's reports; otherwise, the Solicitor General is not involved in the operations of the Commission.

## Organizational Structure



## Commission Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002–2003	Planned Spending 2003–2004	Planned Spending 2004–2005	Planned Spending 2005–2006
Budgetary Main Estimates (gross)	4,447	4,677	4,677	4,677
<b>Non-Budgetary Main Estimates (gross)</b>	—	—	—	—
Less: Respendable revenue	—	—	—	—
<b>Total Main Estimates</b>	4,447	4,677	4,677	4,677
Adjustments	374*	0	0	0
<b>Net Planned Spending</b>	4,821	4,677	4,677	4,677
Less: Non-Respendable revenue	—	—	—	—
Plus: Cost of services received without charge	541	563	604	604
<b>Net Cost of Program</b>	5,362	5,240	5,281	5,281
<b>Full-Time Equivalents</b>	44	44	44	44

\* The Commission received \$137,640 from the TB Vote 10 for the Modern Comptrollership Project. It also received in Supplementary Estimates a carry-forward in the amounts of \$48,698 and \$188,000 for collective bargaining.



## Section V: Annexes

---

### Net Cost of Program

#### Net Cost of Program for 2003–2004

(thousands of dollars)	Total
Gross Planned Spending	4,447
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	359
Contributions covering employer's share of insurance premiums and costs paid by TBS	182
Employee compensation payments provided by Human Resources Development Canada	0
Subtotal: Services Received without Charge	541
<b>Net Cost of Program</b>	<b>4,988</b>

### For Further Information

#### Contacts and Web Site

##### *Head Office*

P.O. Box 3423

Station "D"

Ottawa, Ontario

K1P 6L4

(613) 952-1471

1-800-267-6637

##### *Western Region*

7337 137th Street

Suite 102

Surrey, British Columbia

V3W 1A4

(604) 501-4080

1-800-665-6878

##### *Web Site*

[www.cpc-cpp.gc.ca](http://www.cpc-cpp.gc.ca)

## Legislation

The Commission for Public Complaints Against the RCMP shares responsibility with the RCMP for carrying out the provisions of:

Part VII, *Royal Canadian Mounted Police Act* R.S., c. R-10, Part VII

In addition, the Commission for Public Complaints Against the RCMP reports to Parliament on:

Parts VI and VII, *Royal Canadian Mounted Police Act* R.S., c. R-10, Part VI,  
Part VII

## Publications

Annual Reports  
1988–1989 to 2001–2002

*RCMP Act (Commission consolidation)*, March 1990

*Police Pursuits and Public Safety* (A Report by the Commission for Public Complaints Against the RCMP) Autumn 1999

*Chair's Final Report Concerning the Public Interest Investigation into the Incidents Surrounding the Detention and Death of Mr. Kim Erik Nielsen of Kamloops, British Columbia*

*Chair's Final Report Concerning the Public Interest Investigation into the Incidents Involving Demonstrators in the Communities of Saint-Sauveur and Saint-Simon, New Brunswick*

## Lois

La Commission des plaintes du public contre la GRC et la GRC sont responsables de l'application de :

la partie VII de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* S.R., chap. R-10, partie VII

De plus, la Commission des plaintes du public contre la GRC est responsable devant le Parlement de l'application des :

Parties VI et VII de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* S.R., chap. R-10, parties VI et VII

## Références

Rapports annuels  
de 1988-1989 à 2000-2001

*Loi sur la GRC (codification de la Commission), mars 1990*

*Les poursuites policières et la sécurité du public* (Un rapport de la Commission des plaintes du public contre la GRC), automne 1999

*Rapport final de la Présidente à la suite d'une enquête d'intérêt public suivant la plainte de la Présidente au sujet de M. Kim Erik Nielsen de Kamloops, Colombie-Britannique*

*Rapport final de la Présidente à la suite d'une enquête dans l'intérêt public relativement aux événements du 2 au 4 mai 1997 dans les communautés de Saint-Sauveur et de Saint-Simon, Nouveau-Brunswick*

Section V : Annexes

Coût net du programme

Coût net du programme pour 2003-2004

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses brutes prévues		4 447
<i>Plus : Coût des services reçus à titre gracieux</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	359	
(TPSGC)		
Contribution de l'employeur aux régimes d'assurance des employés et frais	182	
payés par le SCT		
Indemnités d'accident du travail versées par Développement des ressources	0	
humaines Canada		
Total partiel - Services reçus à titre gracieux	541	
Coût net du programme		4 988

Pour de plus amples renseignements

Contacts et site Web

Administration centrale

C.P. 3423

Succursale D

Ottawa (Ontario)

K1P 6L4

Région de l'Ouest

7337 137 Street

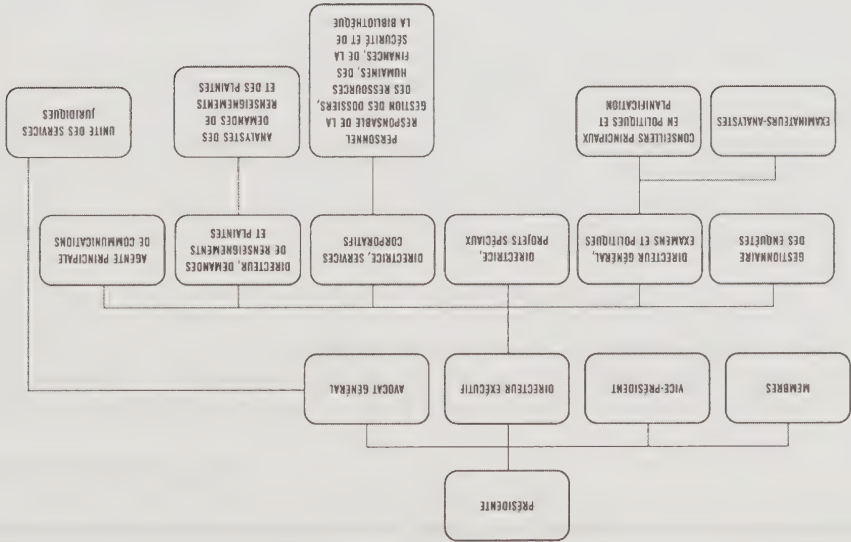
Pièce 102

Surrey (Colombie-Britannique)

V3W 1A4

Site Web

www.cpc-cpp.gc.ca



Dépenses prévues par la Commission

(en milliers de dollars)					Dépenses 2005-2006 prévues	Dépenses 2004-2005 prévues	Dépenses 2003-2004 prévues	Prévision des dépenses 2002-2003
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	4 447	4 677	4 677	4 677	4 677	4 677	4 677	4 447
Non budgétaire du Budget principal des dépenses	—	—	—	—	—	—	—	—
Moin : Recettes disponibles	—	—	—	—	—	—	—	—
Total du Budget principal des dépenses	4 447	4 677	4 677	4 677	4 677	4 677	4 677	4 447
dépenses	374*	0	0	0	0	0	0	374*
Rajustements	—	—	—	—	—	—	—	—
Dépenses nettes prévues	4 821	4 677	4 677	4 677	4 677	4 677	4 677	4 821
Moins : Recettes non disponibles	—	—	—	—	—	—	—	—
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	541	563	563	563	604	604	604	541
Coût net du programme	5 362	5 240	5 240	5 240	5 281	5 281	5 281	5 362
Équivalents temps plein	44	44	44	44	44	44	44	44

\* La Commission a reçu 137 640 \$ au titre du crédit 10 du CT destiné au Projet sur la gestion moderne. De plus, elle a reçu un report de 48 698 \$ en Budget supplémentaire, ainsi que 188 000 \$ pour les négociations collectives.

### Rôle et responsabilités

Le rôle fondamental de la Commission est d'effectuer une surveillance civile de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions policières. La Commission tient la GRC responsable de ses actes devant la population; pour ce faire, elle procède, à la demande des plaignants, à un examen indépendant du règlement de plaintes par la GRC et formule des recommandations au Commissaire de la GRC.

Les membres du public peuvent déposer des plaintes au sujet de la conduite de membres de la GRC à la GRC même, à la Commission ou aux autorités provinciales responsables de la police. Habituellement, les plaintes sont d'abord envoyées à la GRC. Le Commissaire de la GRC est tenu de faire rapport sur les résultats des enquêtes aux plaignants. Si les plaignants ne sont pas satisfaits du règlement de leur plainte par la GRC, ils peuvent alors demander à la Commission de procéder à un examen de ce règlement. La Présidente de la Commission peut aussi déposer une plainte si elle estime qu'il existe des motifs raisonnables de le faire.

Lors de l'examen du règlement d'une plainte par la GRC, la Commission n'agit pas à titre d'avocat du plaignant ou des membres de la GRC. Son rôle est d'enquêter sur les plaintes de façon indépendante pour en arriver à ses propres conclusions, à la suite d'un examen objectif des renseignements dont elle dispose.

Lorsqu'elle procède à un examen, la Commission tient compte de tous les renseignements pertinents fournis par les plaignants et la GRC. Si elle n'est pas convaincue que cette information est complète, elle demande des renseignements supplémentaires à la GRC ou, s'il y a lieu, mène sa propre enquête. La Présidente peut même convoquer une audience publique pour enquêter sur une plainte si elle le juge nécessaire. Si la Présidente ou le Vice-président de la Commission n'est pas d'accord avec le règlement de la GRC, un rapport intermédiaire énonçant ses conclusions et ses recommandations est établi et transmis au Commissaire de la GRC. Une fois reçue la réponse du Commissaire de la GRC, un rapport final est envoyé au Solliciteur général, au Commissaire et aux parties visées. Si, en revanche, la Présidente ou le Vice-président est d'accord avec le règlement de la GRC, un rapport final à cet effet est établi et transmis aux destinataires susmentionnés.

La Commission rend compte au Parlement. Le Solliciteur général du Canada dépose les rapports de la Commission. Autrement, le Solliciteur général ne participe pas aux opérations de la Commission.





# Plans et priorités par conclusion stratégique

Priorités	Résultats escomptés	Ressources (en milliers de dollars)
Processus continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un examen supplémentaire fait en sorte que toutes les questions d'ordre juridique ont été traitées.</li> </ul>	1 059 \$
d'assurance de la qualité		
Procédés rationalisés à l'interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition explicite des responsabilités des analystes des demandes de renseignements et des conseillers juridiques.</li> <li>Certification légale pour les rapports d'examen.</li> <li>Liste de contrôle permettant d'identifier les questions et les préoccupations à examiner.</li> <li>Amélioration des échanges entre les plaignants, la GRC et les autres parties visées.</li> </ul>	596 \$
Communications améliorées à l'externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconception du site Web pour respecter les normes du Conseil du Trésor.</li> <li>Mise à jour du dépliant.</li> <li>Augmenter le profil médiatique.</li> <li>Accroître l'interaction avec les membres du Parlement.</li> <li>Sensibiliser davantage les membres de la GRC au mandat et aux démarches de la Commission.</li> </ul>	188 \$
Meilleur rassemblement d'information afin d'identifier les tendances du maintien de l'ordre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir les capacités du système de suivi des plaintes informatisé pour lui permettre de déceler les tendances du maintien de l'ordre, les problèmes et les décisions, ainsi que les questions d'ordre juridique.</li> <li>Communiquer les conclusions et les recommandations en vigueur.</li> <li>Rédiger de nouveaux rapports sur des sujets qui préoccupent la Commission.</li> </ul>	136 \$
Efforts collectifs avec la GRC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normes d'enquête retravaillées de la GRC.</li> <li>Liste de contrôle du matériel pertinent.</li> <li>Définition explicite des rôles et des responsabilités du personnel de la Commission et de la GRC.</li> </ul>	30 \$
Mesures de rendement améliorées et mise en oeuvre d'initiatives axées sur la gestion moderne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concevoir un plan d'action visant l'application de pratiques de gestion moderne.</li> <li>Identifier les écarts entre les ressources disponibles et les résultats escomptés.</li> <li>Mise en oeuvre de mesures de rendement plus rigoureuses.</li> </ul>	60 \$

Si les plaignants ne sont pas satisfaits de la façon dont la GRC a mené son enquête ou des résultats de celle-ci, ils peuvent demander un examen à la Commission. Depuis quelques années, la Commission a reçu quelque 250 à 400 demandes d'examen par année.

La démarche que l'effectue la Commission présentement fait en sorte qu'elle doit souvent demander des renseignements additionnels à la GRC afin d'examiner la plainte à fond. Il arrive parfois que la GRC néglige d'enquêter ou de traiter toutes les allégations soulevées par le plaignant. En pareil cas, la Commission peut demander une enquête plus approfondie à la GRC ou la Commission peut tenir sa propre enquête.

Ces étapes supplémentaires font en sorte qu'il faut allouer plus de temps. C'est pourquoi la Commission a embauché un gestionnaire des enquêtes qui coordonne ces activités. Afin d'améliorer le service offert au public, la Commission et la GRC travaillent de concert pour aborder ces étapes. Voici les priorités à imposer dans ce domaine :

- développement et adoption de normes d'enquête améliorées de la GRC;
- création et adoption d'une liste de contrôle du matériel pertinent à envoyer à la Commission concernant les cas d'examen;
- définition explicite des rôles et des responsabilités partagés par la Commission, la Sous-direction des Affaires internes et la Section des examens externes et des appels de la GRC.

### **Mesures de rendement améliorées et initiatives axées sur la gestion moderne**

La Commission adoptera bientôt les principes de la gestion moderne. Elle a mis en service la firme KPMG Consulting qui a préparé une évaluation des capacités de la Commission en ce qui concerne les pratiques de gestion moderne. La prochaine étape consiste à concevoir un plan d'action pour appliquer certaines possibilités visant l'amélioration, qui sont identifiées dans l'étude.

L'équipe de gestion de la Commission étudie présentement les écarts entre les ressources disponibles et les résultats escomptés afin d'établir des mesures qui serviront au procédé de mesure du rendement. Il n'existe présentement aucune façon de calculer les dépenses attribuées à l'évaluation des cas et à la production de rapports. Les initiatives suivantes se classent parmi les priorités de la Commission dans ce domaine :

- concevoir un plan d'action visant l'application de pratiques de gestion modernes;
- évaluation des ressources grâce à l'identification des écarts entre les ressources disponibles et les résultats escomptés;
- mise en oeuvre de mesures de rendement plus rigoureuses.

La Commission présentera les résultats de ces initiatives dans les rapports futurs qu'elle soumettra au Parlement.

## Meilleur collecte de données afin de déceler les tendances du maintien de l'ordre

Au cours des deux dernières années, la Commission a effectué une mise à jour de son système de gestion d'information. Le système de suivi des plaintes informatisé a été créé afin de permettre à la Commission de suivre l'état d'avancement de la procédure d'examen. Mis à part le temps et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de ce nouveau système, la Commission envisage la possibilité d'élargir les capacités du système pour lui permettre de cerner les problèmes et les décisions et de déceler les nouvelles tendances du maintien de l'ordre.

La Commission souhaite réaliser cet objectif. Toutefois, il se pourrait qu'un tel projet soit retardé en raison de limites financières.

La Commission a publié les recommandations de son rapport sur les poursuites policières et la sécurité du public, ainsi que celles de son rapport sur l'enquête d'intérêt public. Plusieurs conclusions et recommandations ont été formulées à l'intention du Commissaire de la GRC. La Commission doit rendre cette information plus accessible au public.

Bien que la Commission vise sans cesse à déceler les tendances du maintien de l'ordre, les problèmes et les questions d'ordre juridique, cet objectif nécessite des ressources considérables. Les analystes travaillent présentement à la rédaction de rapports tout en assurant un service opportun aux Canadiens. Le repérage de tendances demeure une priorité qui pourrait cependant s'échelonner sur une période prolongée étant donné que la Commission s'efforce actuellement de réduire le volume de cas.

Les initiatives suivantes se classent parmi les priorités de la Commission :

- élargir les capacités du système de suivi des plaintes informatisé pour lui permettre de déceler les tendances du maintien de l'ordre, les problèmes et les décisions, ainsi que les questions d'ordre juridique;
- communiquer les conclusions et les recommandations qui ont été formulées à l'intention de la GRC par le biais d'une utilisation soutenue du site Web et de revues spécialisées;
- rédiger de nouveaux rapports sur des sujets de préoccupation pour la Commission.

## Efforts collectifs avec la GRC

La Commission est tenue, en vertu de la *Loi sur la GRC*, d'envoyer les plaintes à la GRC pour fin d'enquête préliminaire. À l'occasion, la Présidente de la Commission peut décider de faire enquête ou de tenir une audience publique, mais dans la plupart des cas, la GRC doit d'abord mener une enquête sur les plaintes.

La Commission est redevable aux Canadiens qui ont pris le temps de déposer une plainte contre la GRC. Le processus d'examen est souvent complexe et demande plus de temps que ne le prévoient les plaignants. Les priorités suivantes ont été fixées pour rationaliser les procédés à l'interne :

- développement et mise en oeuvre d'un triage préalable d'enquêtes aux fins de distribution en temps opportun aux membres du personnel compétents;
- contrôle et suivi réguliers de la charge de travail, exercés par les cadres de gestion;
- définition explicite des rôles et des responsabilités des analystes des demandes de renseignements et des plaintes, des examinateurs-analystes et des conseillers juridiques;
- développement et mise en oeuvre d'une certification légale afin de garantir que toutes les questions d'ordre juridique sont traitées avant que les rapports d'enquête ne soient présentés à la Présidente pour son approbation et sa signature;
- création et mise en oeuvre d'une liste de contrôle qui assurera l'analyse cohérente des questions d'intérêt qui seront traitées dans chaque plainte;
- développement et mise en oeuvre d'un programme destiné à améliorer les échanges avec les plaignants, les membres de la GRC et les autres parties visées.
- encourager le règlement des plaintes à l'amiable lorsque cela est possible, tout en augmentant la satisfaction des clients et en utilisant des ressources financières limitées de façon efficace.

## Communications externes améliorées

La Commission doit améliorer ses communications externes dans le but de mieux informer les membres du Parlement et le public canadien des questions d'intérêt et des conclusions et recommandations qu'elle a formulées à l'intention de la GRC. La Commission a embauché un agent principal de communication qui mettra en pratique les initiatives en suspens citées dans les rapports antérieurs. La Commission a fixé les priorités que voici :

- reconception du site Web de la Commission pour respecter les normes établies par le Conseil du Trésor;
- mise à jour du dépliant de la Commission afin d'expliquer plus clairement sa démarche à un public plus large;
- augmenter le profil médiatique de la Commission afin de promouvoir une compréhension approfondie de son mandat et de rendre public les politiques du maintien de l'ordre qui sont mises à jour;
- accroître l'interaction avec les membres du Parlement pour leur fournir le matériel d'information qu'ils pourront communiquer à leurs électeurs;
- sensibiliser davantage le public et les membres de la GRC au mandat et aux démarches de la Commission.



Afin de réaliser ces objectifs qui visent le public canadien, la Commission a fixé les priorités décrites ci-dessous de même qu'établi des plans pour promouvoir ces initiatives au cours des prochaines années.

## Processus continu d'assurance de la qualité

La Commission vient d'amorcer un processus de contrôle de qualité qui identifie de façon systématique toutes les questions d'ordre juridique et opérationnel devant être examinées dans chaque cas. Souvent, les plaignants soulèvent plus d'une allégation dans leur plainte visant la conduite inappropriée d'un ou plusieurs membres de la GRC.

Par le passé, il est arrivé que la Commission ou la GRC ne soulève ou ne traite pas correctement une ou plusieurs allégations. Grâce au nouveau processus, des erreurs de la sorte seront évitées. En plus d'un examen effectué par les examinateurs-analystes, l'Unité des services juridiques de la Commission effectuera un examen supplémentaire. Ainsi, toutes les questions d'ordre juridique sont traitées.

Le processus de contrôle de qualité est un facteur clé en ce qui concerne le doublement du nombre de dossiers intérimaires, dans lesquels la Commission conclut que la GRC n'a pas traité toutes les questions de manière appropriée dans le règlement d'une plainte.

L'initiative visant à améliorer les services offerts au public est uniforme. Les mesures du contrôle de qualité sont axées sur l'amélioration des services offerts aux Canadiens en menant une enquête plus approfondie sur les plaintes. Cependant, à ces mesures s'ajoute un défi de gestion. En effet, ces nouvelles mesures ont contribué à l'augmentation de la charge de travail des employés de la Commission, puisque ceux-ci doivent traiter des cas plus compliqués, qui nécessitent un examen des faits plus détaillé encore.

La Commission a décidé de continuer à suivre ce processus; elle est vouée à l'amélioration constante de la qualité des rapports qu'elle produit, étant donné que les Canadiens méritent que toutes leurs plaintes déposées contre la GRC soient examinées par un tiers équitable et impartial.

## Procédés rationalisés à l'interne

La Commission est engagée dans un processus continu d'évaluation et de mise au point d'outils de gestion pour rationaliser les procédés à l'interne et permettre, de ce fait, de diminuer le temps nécessaire à l'examen de cas. De nombreux progrès ont été réalisés à ce sujet l'année dernière. Conséquemment, ce procédé demeure une priorité, puisque la Commission fait face à un nombre de cas croissant et amorce les changements à l'environnement de travail, ce qui comprend la nouvelle législation sur le crime organisé et le terrorisme.



l'adoption de mesures de rendement améliorées et la mise en œuvre d'initiatives axées sur la gestion moderne.

La GRC s'intéresse présentement aux questions qui traitent du maintien de l'ordre et qui découlent de la législation sur l'antiterrorisme et le crime organisé. La Commission a été choisie à titre d'organisme de surveillance civile pour ces deux nouvelles lois. De ce fait, le personnel de la Commission et les parties contractantes travaillent actuellement à la mise à niveau des habilitations de sécurité requises pour l'examen de renseignements qui se rattachent à ces deux sphères de responsabilité.

La Commission a l'intention d'améliorer sa capacité en ce qui concerne le traitement du nombre de cas dont elle est saisie chaque année. Certains changements considérables apportés au cadre des services de police pourront entraîner des répétitions importantes sur les ressources. Pour répondre à ces défis de façon efficace, la Commission doit examiner consciencieusement le lien qui existe entre la charge de travail et les ressources. Le fait que la Commission accorde une attention particulière à l'assurance de la qualité signifie que la procédure d'examen des plaintes est plus laborieuse, puisque l'examen des faits est désormais plus compliqué et demande plus de temps. Le nombre de rapports intermédiaires, dans lesquels la Commission estime que la GRC aurait pu améliorer la façon dont elle a traité la question, a doublé depuis l'année dernière. Par conséquent, le personnel de la Commission assume une charge de travail plus lourde.

La Commission a réagi aux directives du Conseil du Trésor au sujet de la gestion moderne en procédant à une évaluation de ses capacités en ce qui concerne les pratiques de gestion moderne.

Afin de respecter les normes établies par le Conseil du Trésor en ce qui concerne les sites Web du gouvernement, la Commission a travaillé à la reconception de son site Web. Par ailleurs, la Commission devra peut-être accroître les attributions destinées aux ressources humaines et au service de soutien en matière de technologie de l'information. Pour ce faire, le financement sera réattribué à l'intérieur au détriment de ses autres priorités.

La Commission adoptera des mesures de rendement et des pratiques de gestion améliorées pour ainsi accorder une plus grande attribution de ressources aux priorités et permettre le repérage des écarts entre les résultats escomptés et les résultats réels.

## Plans et priorités par conclusion stratégique

En recevant et examinant les plaintes du public contre la GRC, la Commission promeut l'excellence des services de police en contribuant à la défense des valeurs canadiennes telles que le multiculturalisme et le respect de la diversité; les droits de la personne et les droits civils; l'égalité et l'équité, ainsi que le respect de la primauté du droit.

## Section III : Plans et priorités

### Conclusion stratégique

La Commission promeut l'excellence des services de police en contribuant à la défense des valeurs canadiennes telles que le multiculturalisme et le respect de la diversité, les droits de la personne et les droits civils, l'égalité et l'équité, ainsi que le respect de la primauté du droit.

### Résultats pour les Canadiens

Il est possible pour les Canadiens de porter plainte au sujet de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions et de faire examiner le règlement par la GRC de telles plaintes par un organisme externe, en toute indépendance et impartialité. La Commission fait part de ses conclusions et ses recommandations au Commissaire de la GRC, lesquelles peuvent contribuer à des changements importants dans la façon dont le maintien de l'ordre est exécuté au Canada.

### Description

La Commission est un organisme gouvernemental impartial et indépendant. Elle reçoit les plaintes du public et les envoie à la GRC aux fins d'enquête. Elle peut également examiner le règlement de la plainte fait par la GRC si le plaignant n'en est pas satisfait. En outre, la Commission peut mener des enquêtes, convoquer des audiences publiques, déposer des plaintes et formuler des conclusions et des recommandations à l'intention du Commissaire de la GRC et les faire parvenir au Solliciteur général. La Présidente doit également soumettre un rapport annuel au Parlement dans lequel elle résume les activités menées par la Commission au cours de l'année. Ce rapport est déposé devant chaque chambre du Parlement.

### Vue d'ensemble

Le Conseil du Trésor assure le financement de la Commission grâce à un crédit budgétaire provenant du Parlement. Le financement est tiré du Conseil du Trésor et ses dépenses sont notées dans les Comptes publics. La Commission travaille à l'amélioration du service qu'elle offre au public en effectuant un examen détaillé et opportun des plaintes déposées contre la GRC. Parmi les priorités de gestion à imposer pour réaliser cet objectif figurent : un processus continu d'assurance de la qualité; des procédés rationalisés à l'interne; des communications externes améliorées; une attention particulière accordée au rassemblement d'information afin de déceler les tendances du maintien de l'ordre; des efforts collectifs avec la GRC;



Vision, mission et mandat

La Commission des plaintes du public contre la GRC est un organisme autonome, qui ne fait pas partie de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Elle donne suite aux plaintes déposées par tout membre du public visant la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions. Il est possible également de déposer une plainte contre toute autre personne nommée ou employée sous le régime de la *Loi sur la GRC*. Une personne peut déposer une plainte même si elle n'est pas touchée directement par l'incident.

La Commission a le pouvoir de formuler des conclusions et des recommandations, mais ne peut ni imposer de mesures disciplinaires, ni adjuger de compensations monétaires aux plaignants.

La Vision et l'Énoncé de la Commission expliquent clairement sa raison d'être, son travail et les moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Vision

L'excellence des services de police : une question de redevabilité.

Mission

Fournir une surveillance civile de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions afin d'assurer que la GRC est redevable au public.

Mandat

Le mandat de la Commission est défini dans la partie VII de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*. Ses activités principales consistent à :

- recevoir les plaintes du public concernant la conduite des membres de la GRC;
- procéder à un examen lorsque les plaignants sont insatisfaits du règlement de leur plainte par la GRC;
- convoquer des audiences et mener des enquêtes;
- énoncer des conclusions et formuler des recommandations.



## Déclaration de la direction

### DÉCLARATION DE LA DIRECTION

#### *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*

Je soumetts, en vue de son dépôt devant le Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de la Commission des plaintes du public contre la GRC.

À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de la Commission;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Le cadre de planification, de rapport et de responsabilisation sur lequel se fonde le présent document a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor et sert de base pour la présentation des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.

Nom :



Date :

Le 14 février 2003



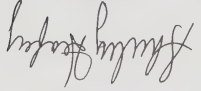
J'ai le plaisir d'annoncer que nous avons mis en oeuvre un processus d'assurance de la qualité, à l'aide duquel tous les rapports d'examen sont comparés à des normes rigides, tant par les examinateurs-analystes que par les conseillers juridiques de la Commission, pour veiller à ce que la GRC donne suite de façon judiciaire à toutes les allégations soulevées par un plaignant.

En conséquence, le nombre de cas à propos desquels nous ne sommes pas satisfaits de la façon dont la GRC a traité la question a augmenté considérablement. Je crois qu'en effectuant un examen beaucoup plus détaillé de toutes les plaintes qui nous sont envoyées, nous avons amélioré les services que nous offrons aux Canadiens.

L'application d'un processus d'assurance de la qualité a un impact sur l'attribution des ressources et la productivité. La Commission évalue présentement la productivité et les besoins en ressources qui nous permettent, tant au niveau de la qualité que de la rapidité d'exécution, d'assurer le meilleur service possible aux Canadiens.

Durant les trois prochaines années, j'ai l'intention de continuer à parfaire nos procédures internes, d'accroître nos communications à l'externe et de suivre nos progrès en ce qui concerne l'amélioration des services de police pour nous assurer que la GRC est redevable au public.

La présidente,



Shirley Heafey

## Section I: Messages

### Message de la Présidente

La Commission des plaintes du public contre la GRC contribue à la société canadienne de maintes façons. En effet, la Commission appuie les valeurs canadiennes telles que le multiculturalisme et le respect de la diversité; les droits de la personne et les droits civils; l'égalité et l'équité; ainsi que le respect de la primauté du droit.

Grâce à son rôle, celui de fournir une surveillance civile, la Commission offre au public la possibilité de porter plainte au sujet de la conduite des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Les Canadiens peuvent tirer fierté des services de police qu'assure la GRC, puisqu'ils sont classés parmi les meilleurs au monde. Les nombreuses recommandations qui découlent de la surveillance civile permettent à la GRC d'améliorer les relations entre ses membres et les Canadiens qui comptent sur eux.

La Commission envoie d'abord les plaintes qu'elle reçoit à la GRC pour fin d'enquête, conformément à la législation régissant la Commission—la *Loi sur la GRC*. Si les plaignants sont satisfaits de la façon dont la GRC a traité la question, on met fin à la procédure. S'ils ne sont pas satisfaits, ils peuvent demander un examen à la Commission. Celle-ci procède alors à un examen soigné de la plainte.

Il arrive que la Commission conclue que les membres de la GRC ont exercé leurs fonctions incorrectement. Grâce à l'examen de chaque cas, la Commission peut cerner les problèmes et les nouvelles tendances du maintien de l'ordre. Par la suite, elle est en mesure de formuler des recommandations.

Parmi les objectifs que je compte réaliser d'ici les trois prochaines années, je souhaite de continuer à identifier les pratiques policières qui doivent être améliorées dans les domaines tels que les poursuites policières à grande vitesse, les morts en cellule, les soins accordés aux personnes atteintes d'une maladie mentale, ainsi que la protection des droits garantis par la Charte et, plus particulièrement, des droits prévus par la nouvelle législation sur l'antiterrorisme et le crime organisé.

Afin d'offrir un service exemplaire aux Canadiens, la Commission doit accroître ses services de diffusion d'information pour faire connaître davantage ses conclusions et ses recommandations à des publics plus étendus. Les plaignants ont le droit de savoir que leurs cas ont contribué à l'amélioration des services de police au Canada.

La Commission est également tenue d'effectuer un examen détaillé de chaque cas afin d'assurer que les Canadiens qui prennent le temps et qui font l'effort de déposer leurs plaintes sont convaincus d'avoir été entendus à fond par un tiers impartial et équitable.



Table des matières

Section I: Messages.....1

Message de la Présidente.....1

Déclaration de la direction.....3

Section II : Raison d'être.....5

Vision, mission et mandat.....5

Section III : Plans et priorités.....7

Conclusion stratégique.....7

Vue d'ensemble.....7

Plans et priorités par conclusion stratégique.....8

Section IV : Organisation.....15

Rôle et responsabilités.....15

Dépenses prévues par la Commission.....16

Section V : Annexes.....17

Coût net du programme.....17

Pour de plus amples renseignements.....17

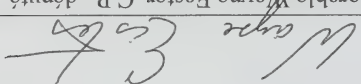


# Commission des plaintes du public contre la GRC

## Budget des dépenses 2003-2004

## Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

  
L'honorable Wayne Easter, C.P., député,  
Solliciteur général du Canada



## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus. Il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins et des humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT131-2/2004-III-84  
ISBN 0-660-62274-2



# Commission des plaintes du public contre la

## Gendarmerie royale du Canada

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# Communication Canada

2003-2004  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-103  
ISBN: 0-660-62284-X

# Communication Canada



2003 - 2004 Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities



Communication  
Canada

Canada





## TABLE OF CONTENTS

---

<b>MESSAGES .....</b>	<b>3</b>
MINISTER'S MESSAGE .....	3
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT .....	4
<b>RAISON D'ÊTRE .....</b>	<b>5</b>
<b>PLANNING OVERVIEW .....</b>	<b>7</b>
PLANNING CONTEXT .....	7
Internal issues.....	7
External issues.....	7
RESULTS FRAMEWORK.....	8
PARTNERS AND STAKEHOLDERS .....	10
<b>PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....</b>	<b>11</b>
SUMMARY .....	11
PLANNED RESULTS.....	11
Public environment.....	11
Key activities .....	11
Planned results.....	12
Performance indicators and measurement strategy .....	12
Coordination and Advice .....	13
Key activities .....	13
Planned Results .....	14
Performance indicators and measurement strategy .....	14
Corporate Communications.....	14
Key activities .....	14
Planned results.....	15
Performance indicators and measurement strategy .....	16
RISKS AND CHALLENGES .....	16
<b>ORGANIZATION .....</b>	<b>18</b>
STRATEGIC OUTCOME AND BUSINESS LINE .....	18
ACCOUNTABILITY .....	18
DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING.....	19
SPENDING TRENDS.....	19
<b>ANNEXES .....</b>	<b>20</b>
TABLE 1: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS .....	20
TABLE 2: DETAILS ON TRANSFER PAYMENTS PROGRAMS.....	20
TABLE 3: SOURCE OF RESPONDABLE REVENUE .....	21
TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR 2003-2004 .....	21



## MESSAGES

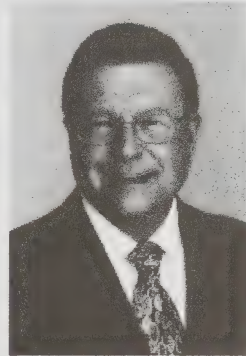
---

### Minister's Message

We live in an age of communications. New technologies have helped make information a commodity like it has never been before. Increasingly, we are bombarded by information. Everywhere we turn, there is competition for our attention.

Within this new context, the Government faces significant communications challenges:

- We must ensure that citizens have access to relevant and reliable information, regardless of where they live, their literacy level and preferred means of communication;
- We must have consistent messages across all departments; and
- Citizens must know where they can find the information they need.



The Honourable Ralph Goodale

Communication Canada was created in response to these challenges. This organization is a key component in the Government's response to the new realities of the Information Age. It is positioned to make a difference in the way Canadians interact with their Government, and to ensure that the information that matters to Canadians reaches them through the clutter of media.

Canadians have forged relationships of attachment and trust with other Canadians. The accommodation of cultures, the recognition of diversity and the ongoing partnership between citizens and state are founded on these relationships of attachment and trust. Creating cohesion and strength out of regional, social or cultural diversity is a challenge that Canada has faced since its earliest days. That makes the job of communicating more difficult but more interesting and vital to our future as a country. We must recognize the primacy of citizens and provide information in the way they want it, when they want it and in the communities where they live.

In the information revolution, the Government of Canada needs to lead, not to follow. In the coming years, Communication Canada will strive to develop its excellence in the fields of public opinion research, government advertising and regional corporate communications, all in a manner consistent with transparency, accountability and value for taxpayers' money.

I am pleased to submit this Report on Plans and Priorities, which outlines how Communication Canada is responding to these communication challenges and opportunities.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ralph Goodale', written over a horizontal line.

The Honourable Ralph Goodale  
Minister Responsible for Communication Canada

## Management Representation Statement

### Management Representation Statement Report on Plans and Priorities 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for Communication Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- § It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- § The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- § It is comprehensive and accurate.
- § It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: 

Guy Mc Kenzie  
Executive Director

Date: 26/02/2003

## RAISON D'ÊTRE

---

Communication Canada is mandated **to improve communications between the Government of Canada and Canadians**. While individual institutions focus their communications on specific areas of activity, Communication Canada communicates with citizens in a corporate manner about the government as a whole. It helps institutions and the government monitor the public environment and respond to citizen needs for information on the government's overall direction, priorities and broad range of policies, services and initiatives.

Communication Canada works co-operatively with institutions to advance the government's corporate and regional communications goals. Its activities are co-ordinated with those of the Privy Council Office and Treasury Board of Canada Secretariat.

Since its inception in September 2001, Communication Canada (CC) has become the primary planning, production and delivery agent for the Government of Canada's corporate communications activities. In fulfilling its mandate, Communication Canada operates at both the national and regional levels. It provides a number of communication services to other federal institutions, in areas such as public opinion research, electronic media monitoring, advertising, fairs and exhibitions, and government publishing (e.g. the Canada Gazette, Depository Services Program, Canadian Government Publishing).

It also undertakes activities in partnership with departments and agencies to inform Canadians about government programs and services through information campaigns and projects, sponsorships and outreach activities. Communication Canada provides "single window" information services directly to Canadians through 1 800 O-Canada and the Canada Site and as one of the partners in the Service Canada Initiative. It coordinates and delivers information to Canadians on Government of Canada programs, services and priorities and facilitates citizens' access to government information.

The organization reports to the Chair of the Cabinet Committee on Government Communications (created in 1998) whose purpose is to provide oversight on the government's overall communication strategy or approach.

Communication Canada has grouped its work into three key directions:

- Public environment: gathering information on the public environment, through public opinion research, media monitoring and analysis, and evaluation of communication campaigns, products and access services;
- Coordination and advisory services: leading and coordinating key communication processes (e.g. public opinion research, advertising, federal participation in fairs and exhibitions) on behalf of the Government of Canada and providing advisory services to other federal institutions; and

- Corporate communications: including advertising activities, sponsorships and participation in community events, fairs and exhibits, government publishing, and through public access services, direct response to citizen enquiries via 1 800 O-Canada and the provision of single window access to government programs and information on the Internet through the Canada Site.

Communication Canada is also committed to developing its infrastructure and corporate culture based on the principles of modern comptrollership and horizontality.



## PLANNING OVERVIEW

---

### Planning Context

Communication Canada is a relatively new organization, having been formed less than two years ago in September 2001. However, it already faces major development challenges.

Many issues, both internal and external to the department, have to be taken into consideration for planning.

#### Internal issues

Some programs, accounting for more than half of Communication Canada's budget, will have to be renewed during the planning period. Although we are confident that our programs are effective and meet actual information needs, we will have to demonstrate to both the Government and Canadians that these programs operate in a responsible and transparent manner, and that they meet their objectives.

Some of our programs are being redesigned in order to improve delivery and regional relevance. However, the implementation of new program delivery models and new administrative tools always requires extra attention and resources.

Some programs have been and will again be the subject of an in-depth external review. Communication Canada is committed to transparency and to full collaboration with these reviews. However, this has an impact on our normal operations.

#### External issues

Communication Canada's programs and services are intertwined with the Government's priorities. Currently, these priorities include such diverse subjects as innovation, skills and learning; the Kyoto Protocol implementation; enhancing public security; improving the economic, social and cultural circumstances of Canada's Aboriginal peoples; and health care system renewal. Many of these priorities may change over the 2003-2006 period, requiring the organization to be flexible and adaptable, and to act quickly in response to diverse demands for its programs and services. Increasingly, successful communication will also be dependent on further coordination within and across the Government of Canada. This is expected to lead to even more reliance on organizations such as Communication Canada to provide horizontal leadership to other federal institutions.

Simultaneously, Government On-Line and the Government of Canada's citizen-centred vision for service modernization<sup>1</sup> are also emphasizing the need for

---

<sup>1</sup> The Service Vision, as established by the Treasury Board Secretariat is, "Using information and communication technology to enhance Canadians' access to improved citizen-centred, integrated services, anytime, anywhere and in the official language of their choice." [http://www.gol-ged.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/index_e.asp)

greater interdepartmental coordination and collaboration in services marketing. Communication Canada's government-wide service information campaigns and public access services are already playing a key role in raising awareness, and in facilitating easier, more direct access to government information and services of interest to particular clients, regardless of the originating department or agency. It is expected that this function may expand, as Communication Canada continues to play a key role as an early adopter of changes in technology, governance and the measurement of client satisfaction.

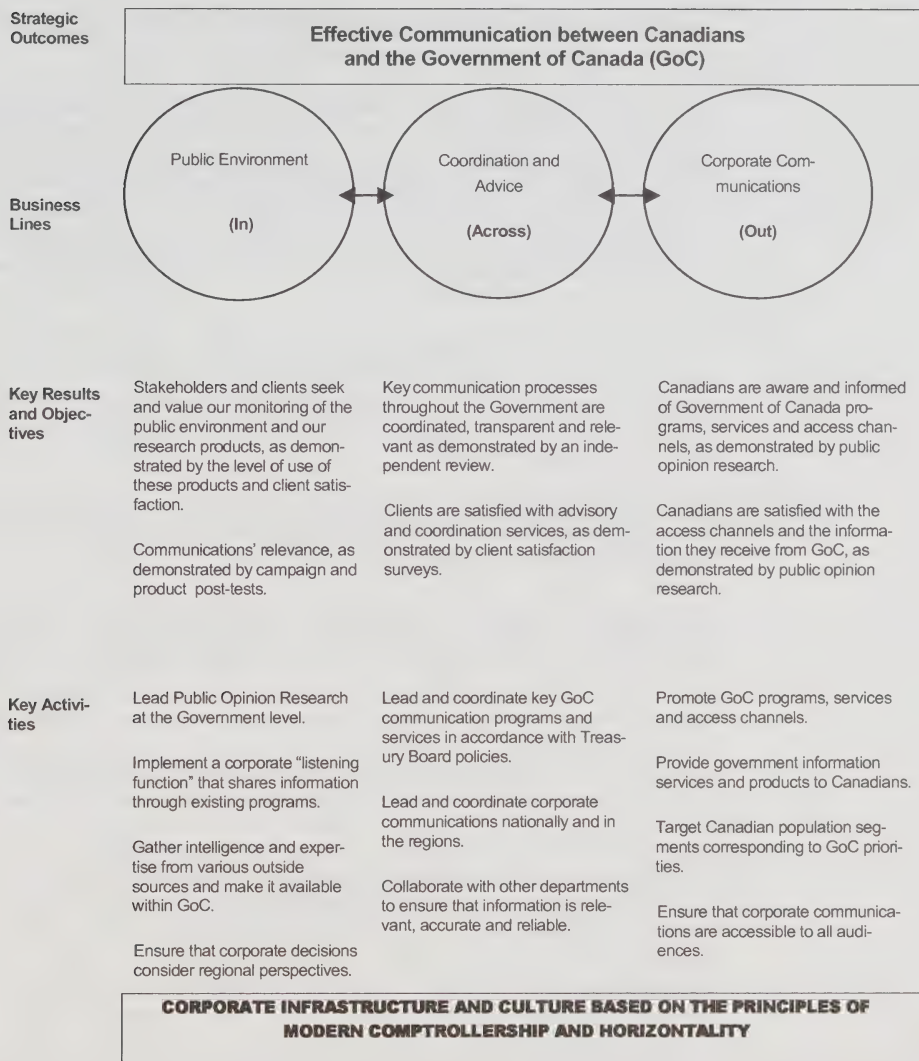
## **Results Framework**

During 2002-2003, Communication Canada developed a Results Framework as a first step in developing a new planning and reporting structure. The purpose of the Results Framework is to provide a more relevant foundation for goal setting, planning, performance measurement, reporting and management within the organisation. By linking the activities and outputs of Communication Canada's programs, services and initiatives to their expected immediate and intermediate outcomes, the organisation demonstrates how it contributes to meeting its Strategic Outcome over time. During 2003-2004, Communication Canada will continue to refine the associated indicators and targets, establish a performance measurement strategy and integrate performance measurement into an overall Managing for Results Approach for Communication Canada.

In the short term, the Results Framework has enabled the organisation to group its activities into three themes: public environment, for activities that gather information and feedback from Canadians; coordination and advisory services, encompassing services and policy initiatives that span government departments and agencies; and corporate communications, for services, products and activities targeting Canadians. Also, Communication Canada is committed to establishing a corporate infrastructure and a corporate culture based on the principles of modern comptrollership and horizontality.

This framework is presented on the next page.

Figure 1 : Communication Canada Results Framework



## **Partners and Stakeholders**

Communication Canada is one of four central organizations that support the Government in its communications with Canadians.

The Communications and Consultation Secretariat of the Privy Council Office (PCO) is responsible for the coordination of communications activities across departments and agencies to make sure that activities support the Government's priorities. It also coordinates departments' consultation activities and is responsible for issue and crisis management. PCO provides secretariat services to the Cabinet Committee on Government Communications and, with the support of Communication Canada, provides leadership to the Government of Canada communications community.

The Treasury Board Secretariat is responsible for the development, approval and dissemination of policies and guidelines on communications, the management of the Government On-Line and Service Improvement initiatives, the development of the overall service delivery vision, and the coordination of the implementation of the Federal Identity Program.

Public Works and Government Services Canada is responsible for the procurement of certain communications goods and services, including the purchase of advertising services and public opinion research.

For its part, Communication Canada is the operational arm of the Cabinet Committee on Government Communications, developing and implementing corporate communications initiatives to improve government communications across Canada, including information programs and campaigns and direct access channels. Communication Canada operates 10 regional offices mandated to coordinate corporate communications across the country for the Government of Canada. Communication Canada also coordinates the Government's presence at fairs and exhibitions, as well as its publishing, advertising and public opinion research.

Communication Canada also helps departments, agencies and other government institutions monitor the public environment and respond to citizens' needs for information on the Government's overall direction, priorities and broad range of policies, programs, services and initiatives. At the regional level, Communication Canada's role is to assist in leading regional communication activities and to work collaboratively with regional communications managers and federal regional councils. Nationally, Communication Canada provides federal institutions with a number of mandatory and optional communication services to ensure overall compliance with government policies. In practical terms, Communication Canada aims to fulfill a facilitative and enabling role with departments and agencies, building networks and providing solutions.



## PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

---

### Summary

Strategic Outcome: **Effective communication between Canadians and the Government of Canada** (\$141,182,000)

Communication Canada has only one business line and has one departmental strategic outcome.

Communication Canada has identified three priorities or principal areas of activities in order to attain its strategic outcome:

1. Public Environment: gather information on the public environment and make it available to federal institutions;
2. Coordination and Advisory Services: lead and coordinate key communication processes on behalf of the Government of Canada, and provide advisory services to other federal institutions in our areas of expertise; and
3. Corporate Communications: perform advertising and information activities, and provide single window access to government information.

### Planned Results

For the 2003-2004 period, Communication Canada plans to continue to deliver its current programs and services. Communication Canada plans to continue to use tracking, feedback surveys, formative and summative evaluations and other measurement tools to measure its success. Because of the relative newness of this organization, specific targets have generally not been identified. As baselines are established during the 2003-2004 period, specific targets will be developed and identified in upcoming RPPs and planning documents.

#### Public environment

##### Key activities

- Lead public opinion research at the government level:
  - Continue to conduct *Listening to Canadians* surveys, thus providing to the Government in a timely manner the critical information needed on a number of issues of concern to Canadians;
  - Present results to Cabinet Committee on Government Communications on a regular basis; and

- Provide custom research on specific issues/themes.
- Gather intelligence and expertise from various outside sources and make it available within the Government of Canada:
  - Monitor and analyse printed and electronic media;
  - Gather feedback and information from programs and access channels users; and
  - Monitor trends in public opinion research.
- Ensure that corporate decisions consider regional perspectives.

#### Planned results

These activities should have the following outcomes:

- Communications are based on a good understanding of the public environment, and consider regional issues and perspectives; and
- Communications are responsive to citizens' circumstances, expectations and information needs.

If communications are planned and executed with a good understanding of public environment—to which we contribute through *Listening to Canadians*, special research projects and public opinion monitoring activities—Government of Canada corporate communications will take into account citizens' circumstances, expectations and information needs.

#### Performance indicators and measurement strategy

Communication Canada plans to measure the following indicators to assess its success in this area of activity:

- Relevance of communications: it will continue to monitor the perceptions and judgments of target audiences regarding the relevance and usefulness of the information provided by its programs and activities; and
- How much federal institutions seek and value its public environment monitoring and research products: during the planning period, Communication Canada will develop a systematic approach to monitor the level of use of its public environment products and services, and the level of satisfaction of its Government of Canada clients.

The year 2003-2004 will be dedicated to completing the implementation of our measurement tools and to establishing a baseline measurement for those two indicators. Once this is done, we will need to identify opportunities for growth and improvement, and set objectives for the following years.



## Coordination and Advice

### Key activities

- Lead and coordinate key Government of Canada communication programs and services:
  - Coordinate public opinion research for the entire Government of Canada by:
    - Providing advice on methodology and any relevant issues, and registering public opinion research projects in accordance with the Communications Policy; and
    - Implementing strategic coordination and information sharing—including methodological advice, best practices and resources—and sharing research results and research trends.
- Coordinate advertising for the entire Government of Canada, including the following key functions:
  - Coordination: manage a database on government campaigns, provide registration numbers in accordance with the Communications Policy, collaborate with Public Works and Government Services of Canada in designing and implementing a new procurement process;
  - Advisory services: provide advice on advertising, media placement, new media, budgeting, costing and other functions;
  - Accountability and transparency: evaluate, document and report on advertising campaigns; and
  - Training and development: offer courses, seminars, workshops and other learning opportunities; undertake exchanges with the advertising industry, share best practices and develop tools.
- Coordinate the participation of federal institutions in fairs and in exhibitions where the Canada Pavilion is displayed, in accordance with the Communications Policy.
- Lead and coordinate corporate communications nationally and in the regions:
  - Work with other departments to establish a proactive two-year planning cycle and to spread out media buying throughout the year. We will do this on an ongoing basis;
  - In the regions, collaborate closely with the Federal Councils of Senior Officials and regional communications staff to plan and deliver horizontal corporate communications; and

- Continue to play a leadership role across the government, working with the Department of Foreign Affairs and International Trade, Industry Canada, Human Resources Development Canada and Treasury Board Secretariat to define, test and implement new strategies for resolving technology, governance and policy issues related to the Government On-Line initiative.
- Collaborate with other departments to ensure that information is relevant, accurate and reliable.

#### Planned Results

These activities should have the following outcomes:

- Federal institutions comply with Treasury Board Policies throughout the entire Government of Canada in matters related to Government of Canada corporate communications;
- Clients are satisfied with Communication Canada's advisory and coordination services; and
- Key communication processes are relevant, consistent and coordinated.

In the long term, the objective of these activities is to ensure relevance, consistency and coordination of communication products. By ensuring compliance with TB policies and by pursuing client satisfaction with its advisory and coordination services, Communication Canada is striving to contribute to this global and long-term objective across the Government of Canada.

#### Performance indicators and measurement strategy

During this planning period, as part of the monitoring and evaluation of its programs, Communication Canada will implement tools to measure and track client satisfaction with its advisory and coordination services.

It is difficult to assess in a quantifiable manner the extent to which a process is coordinated, relevant and transparent. This is why Communication Canada will develop and implement qualitative measurements of these indicators, such as an independent review of files and reports, interviews, etc. Once this is complete, we will need to identify opportunities for growth and improvement, and determine objectives and targets for the following years.

### **Corporate Communications**

#### Key activities

- Promote Government of Canada priorities, programs, services and access channels:

- Deliver citizen-centred, government-wide, integrated information campaigns to increase citizens' awareness of government priorities, programs, services and access channels;
- Provide government information services and products to Canadians;
- Continue to deliver communication and information services on behalf of the Government of Canada, including: the Canada Site, 1 800 O-Canada, the Canada Gazette, Depository Services Program and Canadian Government Publishing; and
- Increase the regional role in the delivery of programs such as Fairs and Exhibits, Sponsorship and Advertising.
- Target Canadian population segments corresponding to Government of Canada priorities:
  - Deliver subject-based services guides corresponding to key priorities and citizens' needs; and
  - Reach targeted groups through strategic sponsorship of events all over Canada and through outreach activities.
- Ensure that corporate communications are accessible to all audiences:
  - Continue work in communicating with audiences who have various literacy capabilities and with Canadians with disabilities;
  - Continue to develop communications products and strategies based on a wide range of communication vehicles in person (Fairs and Exhibits), by phone (1 800 O-Canada) or on the Internet (Canada Site); and
  - Continue to ensure that the Government of Canada's public opinion research is made available to the public.

#### Planned results

These activities should have the following outcomes:

- Canadians are aware and informed of Government of Canada programs, services and access channels; and
- Canadians are satisfied with access channels and the information they receive from the Government of Canada.

It is important to recognize that the primary objective of most of our information campaigns is not the increased use of the access channels. The success of our campaigns cannot always be measured in terms of an increased number of phone calls or web site visits. Our mandate is to inform Canadians about the services and the way to access these services, so that Canadians know how to access these services when they need them. Thus, for some specific campaigns, it

may or may not be relevant to monitor the level of use of the access channels or services.

#### Performance indicators and measurement strategy

Communication Canada will continue to monitor the awareness of programs, services and access channels, and satisfaction with information provided by the Government of Canada through:

- Post-tests of information campaigns;
- Regular surveys of Canadians (*Listening to Canadians*); and
- Events (Fairs and Exhibits, Sponsorships) exit surveys and evaluations.

The year 2003-2004 will be dedicated to completing the implementation of our measurement tools and to establishing a baseline measurement for those indicators. Once this is complete, we will need to identify opportunities for growth and improvement, and determine objectives and targets for the following years.

### Risks and challenges

The main risk that Communication Canada will face in the coming year is the possibility that the funding of some of its main programs will not be renewed. Should Communication Canada be unable to deliver on its Planned Results, Canadians may not be as well informed as they could be about Government of Canada programs and services. Any decrease or limitation of the access already provided to Canadians about programs and services will lead to a loss of confidence in the Government of Canada's capacity to provide reliable, accessible and relevant information.

If Communication Canada's main corporate communication programs are not renewed, there may be setbacks in the implementation of the Government's coordinated and unified communication approach. In addition, the cost of trying to satisfy Canadians' increasing demand for information may be prohibitive should individual departments and agencies not have Communication Canada to rely on for horizontal leadership and vertical delivery of communication products, programs and services to Canadians.

To mitigate these risks, we will develop strong business cases showing how these programs contribute to the overall communication objectives of the Government of Canada, and how they provide relevant and useful information to citizens. We will also show how these programs have successfully met their objectives and are managed cost-effectively. We have already conducted program evaluations for the Citizen Information, Fairs and Exhibits and Regional Coordination initiatives. We will be implementing the renewed Sponsorship Program for a one-year trial period, and we will closely monitor its delivery and its impact as a communication program.

Other factors that may affect our achievements with respect to our objectives include:

- Citizens' information overload: the increased competition for citizens' attention in a crowded information environment;
- Diversity: increasing demographic, ethno-cultural, linguistic, regional and life-style differences demand niche approaches in order for all Canadians to be reached, adequately informed and engaged;
- Complexity: cross-cutting and multi-sector issues cannot be left to one department or agency to communicate alone; however, with multiple players, the coherence and consistency of messages can become an issue;
- Technology: enables modernization but also leads to increased expectations on the part of citizens regarding speed, comprehensiveness, compatibility and accuracy; and
- Resource scarcity: like other specialized organizations, Communication Canada faces the challenge of recruiting and retaining specialists in its fields of expertise (e.g. public opinion research, advertising).

These forces will continue to exert pressure on the Government and Communication Canada to achieve greater recognition and awareness through corporate information campaigns, and to pursue more coordinated and responsive government-wide communications with Canadians. There is a clear strategic opportunity to build on Communication Canada's communication activities, particularly its access services (e.g. 1 800 O-Canada and the Canada Site) to become the **operational champion** for the Government of Canada's corporate communications.



## ORGANIZATION

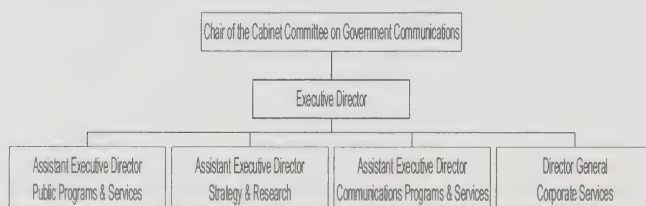
### Strategic Outcome and Business Line

As stated in our *Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS)*, Communication Canada currently has only one business line: *Corporate Communications*. During 2002-2003, the organisation completed the development of a Results Framework as a first step in developing a new planning and reporting structure. As a consequence, Communication Canada has defined three new areas of activities: *Public environment*, for activities that gather information and feedback from Canadians; *Coordination and Advisory Services*, encompassing services and policy initiatives that span federal institutions; and *Corporate Communication*, for services, products and activities targeting Canadians. Work will continue in 2003-2004 on implementing this framework throughout the Departmental organization and, as a result, the PRAS is expected to be revised during the period covered by this report.

### Accountability

Communication Canada is headed by an Executive Director, who reports to the Chair of the Cabinet Committee on Government Communications. Communication Canada has three principal sectors, each currently headed by an Assistant Executive Director: Public Programs and Services; Strategy and Research; and Communications Programs and Services. Supporting the activities of these sectors is the Corporate Services Branch, headed by a Director General.

• Figure 2: Accountability structure





## Departmental Planned Spending

The strategic outcome outlined in the previous section expresses this business line. Funding for this business line and resulting strategic outcomes will amount to \$134,125,000 for 2003-2004.

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
<b>Corporate Communications</b>				
Budgetary Main Estimates (gross)	150,409	120,315	120,315	120,315
Less: Respendable revenue*	21,350	21,350	21,350	21,350
<b>Total Main Estimates</b>	<b>129,059</b>	<b>98,965</b>	<b>98,965</b>	<b>98,965</b>
Adjustments**	10,081	35,160	171	71
<b>Net Planned Spending</b>	<b>139,140</b>	<b>134,125</b>	<b>99,136</b>	<b>99,036</b>
Less: Non-Respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	3,559	7,057	7,057	7,057
<b>Net cost of Program</b>	<b>142,699</b>	<b>141,182</b>	<b>106,193</b>	<b>106,093</b>
<b>Full Time Equivalents***</b>	<b>425</b>	<b>605</b>	<b>538</b>	<b>538</b>

## Spending Trends

Communication Canada began delivering internally its Sponsorship program in 2002-2003 through the use of contracts. The Sponsorship Program will become a contribution program in 2003-2004.

Communication Canada Planned Spending for 2004-2005 and beyond does not include the funding for the Citizen Information, Fairs and Exhibits and Regional Coordination initiatives, which are sunsetting programs coming up for renewal in that year.

- \* The revenues and cost recovery forecast are estimates and depend on external non-controllable factors.
- \*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Supplementary Estimates, Budget Initiatives, etc.
- \*\*\* The total full time equivalents for 2003-2004 to 2005-2006 include the conversion of 86 contractuels to employees in the Public Access Program and an increase of 33 employees for the new Sponsorship Program.

## ANNEXES

**Table 1: Summary of Transfer Payments**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
<b>Grants</b>				
Grants in support of activities and projects to increase the understanding and appreciation of Canadian identity and to develop social awareness	2,350	1,000	1,000	1,000
<b>Total grants</b>	2,350	1,000	1,000	1,000
<b>Contributions</b>				
Contributions in support of activities and projects to increase the understanding and appreciation of Canadian identity and to develop social awareness	1,500	30,250	30,250	30,250
<b>Total contributions</b>	1,500	30,250	30,250	30,250
<b>Total Grants and Contributions</b>	3,850	31,250	31,250	31,250

**Table 2: Details on Transfer Payments Programs**

### Corporate Communications

#### Objective

To raise public awareness and understanding of Government of Canada priorities, programs, services and access channels.

#### Planned results

The long-term outcomes of the program are to improve communications between the Government of Canada and Canadians, contribute to a sense of social cohesion and inclusion among Canadians, promote Canadian values, and increase presence and tangible participation of the Government of Canada.

**Table 3: Source of Respendable Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Communications Operations and Services	21,350	21,350	21,350	21,350
<b>Total Respendable Revenue</b>	<b>21,350</b>	<b>21,350</b>	<b>21,350</b>	<b>21,350</b>

Communication Canada respendable revenue includes the sale of Canada Gazette, the sale of publications from Canadian Government Publishing and of promotional items to other government departments, and cost recoveries from other government departments for the Government Enquiry Centre, for Depository Services, for the coordination and management of advertising projects, and Crown Copyright and Licensing.

**Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year 2003-2004**

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	134,125
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	4,298
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	2,759
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
	7,057
Less: Non-respendable Revenue	-
<b>2003-2004 Net cost of Program</b>	<b>141,182</b>



**Tableau 3: Sources des recettes disponibles**

(en milliers de dollars)				
Prévisions	Recettes	Recettes	Recettes	Recettes
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
21 350	21 350	21 350	21 350	21 350
Programmes et services de communication				
21 350	21 350	21 350	21 350	21 350
Total des recettes disponibles				
21 350	21 350	21 350	21 350	21 350

Les recettes disponibles de Communication Canada incluent la vente de la Gazette du Canada, de publications des Éditions du gouvernement du Canada, et d'articles promotionnels aux autres ministères fédéraux, ainsi que le recouvrement de frais pour le Centre de renseignements gouvernementaux, pour les services de dépositaire offerts aux autres ministères, pour les services gouvernementaux de coordination et de gestion de projets de publicité, et les droits d'auteur et licences de la Couronne.

**Tableau 4: Coût net du programme pour l'année budgétaire (2003-2004)**

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus ajustements conformément au tableau des dépenses prévues)		134 125
Plus: Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		4 298
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor		2 759
Indemnisation des victimes d'accidents du Travail assurée par Développement des ressources humaines Canada		-
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice.		-
Moins: Recettes non disponibles		7 057
		-
Coût net du programme pour 2003-2004		141 182

Tableau 1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions				
des	Dépenses	Dépenses	dépenses	2002-2003
2005-2006	2004-2005	2003-2004	2002-2003	2002-2003
prévues	prévues	prévues	prévues	prévues
Subventions				
Subventions à l'appui d'activités et de projets visant à favoriser la compréhension et l'appréciation de l'identité canadienne et une prise de conscience sociale				
1 000	1 000	1 000	2 350	2 350
Contributions				
Contributions à l'appui d'activités et de projets visant à favoriser la compréhension et l'appréciation de l'identité canadienne et une prise de conscience sociale				
30 250	30 250	30 250	1 500	1 500
Total des subventions				
1 000	1 000	1 000	2 350	2 350
Contributions				
Contributions à l'appui d'activités et de projets visant à favoriser la compréhension et l'appréciation de l'identité canadienne et une prise de conscience sociale				
30 250	30 250	30 250	1 500	1 500
Total des contributions				
30 250	30 250	30 250	1 500	1 500
Total des subventions et des contributions				
31 250	31 250	31 250	3 850	3 850

Tableau 2: Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Communications corporatives

Objectif

Mieux faire connaître les priorités, programmes, services et voies d'accès du gouvernement du Canada.

Résultats prévus

Les résultats à long terme du programme sont: une amélioration des communications entre le gouvernement du Canada et les Canadiens et les Canadiennes; une contribution au sens de cohésion et d'inclusion sociales chez les Canadiens et les Canadiennes; la promotion des valeurs canadiennes; ainsi qu'une présence accrue et une participation tangible du gouvernement du Canada.



## Depenses ministérielles prévues

Le résultat stratégique décrit dans la section précédente correspond à ce secteur d'activités. Le financement de ce secteur d'activités et des résultats stratégiques qui en découle totalisera 134,125 millions de dollars en 2003-2004.

(en milliers de dollars)		Prévisions		des		Dépenses		Dépenses		prévues		prévues		2005-2006	
Communications corporatives															
Budget principal des dépenses (budgétaire – brut)		150 409		21 350		21 350		120 315		120 315		120 315		120 315	
Moins : Recettes disponibles <sup>1</sup>		129 059				98 965		98 965		98 965		98 965		98 965	
Total du Budget principal des dépenses				10 081		35 160		171							
Ajustements <sup>2</sup>															
Dépenses nettes prévues		139 140		134 125		99 136		99 136		99 136		99 136		99 036	
Moins : Recettes non disponibles															
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux		3 559		7 057		7 057		7 057		7 057		7 057		7 057	
Coût net du programme		142 699		141 182		106 193		106 093		106 093		106 093		106 093	
Équivalents temps plein <sup>3</sup>		425		605		538		538		538		538		538	

## Tendances des dépenses

Communication Canada a débuté en 2002-2003 l'exécution à l'interne du programme des commandites par l'attribution de contrats. Le programme des commandites deviendra un programme de contributions en 2003-2004.

Les dépenses prévues de Communication Canada pour 2004-2005 et les années suivantes n'incluent pas le financement des initiatives pour l'information des citoyens, les foires et expositions, et la coordination régionale. Ces initiatives feront l'objet d'une demande de renouvellement en 2004-2005.

\* Les prévisions de revenus et de recouvrement des coûts sont des estimations qui dépendent de facteurs externes hors de notre contrôle.

\* Les ajustements ont pour but de tenir compte des approbations obtenues après le Budget principal des dépenses et ils incluent les Budgets supplémentaires des dépenses, les initiatives du Budget, etc.

\*\*\* Le total des équivalents temps plein de 2003-2004 à 2005-2006 inclut la conversion de 86 employés contractuels du programme d'accès public et 33 employés additionnels pour le nouveau programme des commandites.

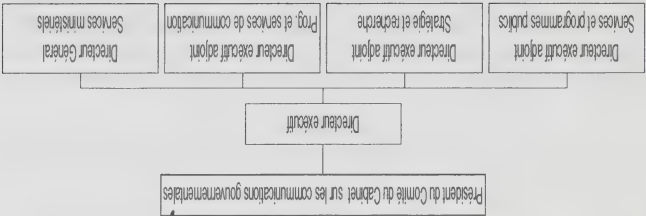
Résultats stratégiques et secteur d'activité

Comme le mentionne notre *Cadre de planification, de rapport et de responsabilité*, toutes les activités de Communication Canada sont axées sur un seul secteur d'activité : *les communications corporatives*. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, Communication Canada a conçu un cadre des résultats comme première étape de l'élaboration d'une nouvelle structure de planification et de gestion. Dans ce contexte, Communication Canada a défini trois nouveaux secteurs d'activités soit l'*environnement public* (recueillir des renseignements et des commentaires auprès des Canadiens et des Canadiennes), les *services de coordination et conseil* (coordonner les services et les initiatives liées aux politiques des institutions fédérales), les *communications corporatives* (administrer des services, des produits et des activités axés sur les Canadiens et les Canadiennes). Au cours de l'exercice financier 2003-2004, la mise en œuvre du cadre des résultats se poursuivra au sein de l'organisation, et le CPRR sera examiné au cours de la période sur laquelle porte le présent rapport.

Obligation de rendre compte

Communication Canada est dirigé par un directeur exécutif qui relève du président du Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales. Communication Canada est divisé en trois secteurs principaux relevant chacun d'un directeur exécutif adjoint, soit le Secteur des services et des programmes publics, le Secteur de la stratégie et de la recherche et le Secteur des programmes et des services de communication. La Direction générale des services ministériels fournit les services de soutien à ces trois secteurs et relève d'un directeur général.

• Figure 2 : Structure de responsabilisation



- la diversité : l'accroissement des différences démographiques, ethnoculturel-les, linguistiques, régionales et de style de vie demande d'avoir recours à des approches ciblées afin d'atteindre tous les Canadiens et les Canadiennes, de les informer et de les faire participer adéquatement;

- la complexité : un seul ministère ou un seul organisme ne peut à lui seul communiquer des enjeux interdisciplinaires et multisectionels, mais la présence de plusieurs intervenants peut poser problème pour la cohérence et l'uniformité des messages;

- la technologie : elle permet la modernisation mais elle accroît aussi l'attente des citoyens en matière de rapidité, d'intégralité, de compatibilité et d'exactitude;

- la rareté des ressources : comme d'autres organismes spécialisés, Communication Canada doit faire face au défi de recruter et de retenir des spécialistes dans ses secteurs d'expertise, par exemple, la recherche sur l'opinion publique et la publicité.

Ces forces continueront d'exercer des pressions sur le gouvernement et sur Communication Canada pour que leurs campagnes corporatives d'information obtiennent des niveaux plus élevés de reconnaissance et de sensibilisation et que l'ensemble du gouvernement communique davantage de façon coordonnée et réceptive avec les Canadiens et les Canadiennes. D'un point de vue stratégique, il existe une très belle occasion de tirer parti des activités de communication de Communication Canada, en particulier ses services d'accès, comme la ligne 1 800 O-Canada et le site du Canada, pour en faire le **champion opérationnel** des communications corporatives du gouvernement du Canada.

- mener régulièrement des sondages auprès des Canadiens et des Canadiennes (*À l'écoute des Canadiens*);
- mener des évaluations et des enquêtes à la sortie lors d'événements commandités ou de foires et expositions.

Au cours de l'exercice 2003-2004, la mise en place des outils de mesure et l'élaboration des bases de mesure de ces indicateurs seront terminées. Une fois ceci completé, il faudra déterminer les possibilités de croissance et d'amélioration et établir les objectifs des années subséquentes.

## Risques et défis

Le risque le plus important auquel Communication Canada pourrait devoir faire face au cours du prochain exercice est la possibilité que le financement de ses principaux programmes ne soit pas renouvelé. Si Communication Canada ne peut livrer les résultats prévus, les Canadiens et les Canadiennes pourraient être moins bien informés qu'ils auraient pu l'être sur les programmes et services du gouvernement du Canada. Toute diminution ou restriction de l'accès déjà offert aux Canadiens et aux Canadiennes aux programmes et aux services engendrerait une baisse de confiance envers la capacité du gouvernement du Canada à fournir des renseignements fiables, accessibles et pertinents.

Si le financement des principaux programmes de communication corporative de Communication Canada n'est pas renouvelé, la mise en oeuvre coordonnée et uniformisée de la stratégie de communication du gouvernement pourrait être retardée. De plus, le coût de répondre aux demandes de renseignements croissantes des Canadiens et des Canadiennes pourrait devenir prohibitif si les ministères et les organismes gouvernementaux ne peuvent plus se fier à Communication Canada pour assumer un leadership horizontal et pour effectuer la prestation verticale des produits de communication, des programmes et des services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Afin d'atténuer ces risques, Communication Canada présentera des propositions d'affaires qui démontreront sans équivoque comment ces programmes contribuent à l'ensemble des objectifs du gouvernement du Canada en matière de communication et comment ils fournissent des renseignements pertinents et utiles aux citoyens. Communication Canada démontrera aussi comment ces programmes ont atteint leurs objectifs et comment ils sont administrés efficacement en qui a trait à leurs coûts. Communication Canada a déjà effectué l'évaluation de l'initiative pour l'information des citoyens, de l'initiative pour la participation à des foires et expositions et de l'initiative pour la coordination régionale. Communication Canada mettra en oeuvre le nouveau Programme de commandes pour une période d'essai d'une année et suivra de près sa livraison et ses retombées en tant que programme de communication.

Certains autres facteurs pourraient influer sur l'atteinte des objectifs de Communication Canada, dont les suivants :

- un trop-plein d'information aux citoyens : la concurrence accrue pour attirer l'attention des citoyens dans un environnement chargé en information;



- distribuer des guides de service axés sur des sujets précis, correspondant à des priorités et répondant aux besoins des citoyens;

- atteindre des groupes ciblés en commanditant de façon stratégique des activités partout au Canada et en menant des activités de liaison.

- S'assurer que les communications corporatives sont accessibles à tous les auditoires :

- continuer à communiquer avec des auditoires de divers niveaux d'alphabétisme et avec les personnes aux prises avec des handicaps;

- continuer à concevoir des produits et des stratégies de communication en utilisant divers moyens de communications personnelles, que ce soit en personne (les foires et expositions), au téléphone (la ligne 1 800 O-Canada, ou dans Internet (le site du Canada);

- continuer à s'assurer que les recherches sur l'opinion publique effectuées par le gouvernement du Canada sont accessibles au public.

### Résultats prévus

Ces activités devraient engendrer les résultats suivants :

- les Canadiens et les Canadiennes connaissent les programmes et les services du gouvernement du Canada ainsi que les canaux d'accès aux renseignements gouvernementaux;

- les Canadiens et les Canadiennes sont satisfaits des canaux d'accès et des renseignements qu'ils reçoivent du gouvernement.

Il est important de reconnaître que l'objectif premier de la plupart des campagnes d'information n'est pas d'accroître l'utilisation des canaux d'accès. Le succès des campagnes ne peut pas toujours se mesurer en fonction de la hausse du nombre d'appels téléphoniques ou du nombre de visites de site. Le mandat de Communication Canada est d'informer les Canadiens et les Canadiennes de l'existence des services et des façons d'y avoir accès pour qu'ils puissent y avoir recours lorsqu'ils en ont besoin. Ainsi, dans le cas de certaines campagnes, le fait de vérifier le niveau d'utilisation des canaux d'accès ou des services peut ou non s'avérer pertinent.

### Indicateurs de rendement et stratégie de mesure du rendement

Communication Canada continuera à suivre le niveau de sensibilité aux programmes, aux services et aux canaux d'accès offerts par le gouvernement du Canada ainsi que le niveau de satisfaction envers les renseignements fournis, et ce, en ayant recours aux moyens suivants :

- vérifier les résultats des campagnes d'information;

- les processus clés de communication sont pertinents, uniformes et coordonnés.

À long terme, l'objectif de ces activités est d'assurer la pertinence, l'uniformité et la coordination des produits de communication. En s'assurant que les politiques du Conseil du Trésor sont respectées et que les clients sont satisfaits de ses services conseil et de coordination, Communication Canada s'efforce de contribuer à l'atteinte de cet objectif global et à long terme au sein du gouvernement du Canada.

#### *Indicateurs de rendement et stratégie de mesure du rendement*

Au cours de la période couverte par la planification, dans le cadre du suivi et de l'évaluation de ses programmes, Communication Canada mettra en place des moyens de mesurer et de vérifier le niveau de satisfaction des clients envers ses services conseil et de coordination.

Il est difficile d'évaluer quantitativement le niveau de coordination, de pertinence et de transparence d'un processus. C'est pourquoi Communication Canada élaborera et utilisera des outils qualitatifs permettant de mesurer ces indicateurs, par exemple, en demandant des examens indépendants de ses dossiers et de ses rapports, la tenue d'entrevues, etc. Une fois cela terminé, il faudra déterminer les possibilités de croissance et d'amélioration et établir les objectifs des années subséquentes.

### **Communications corporatives**

#### *Activités principales*

- Promouvoir les priorités, les programmes et les services ainsi que les moyens d'accès offerts par le gouvernement du Canada :
  - mener des campagnes d'information intégrées, pangouvernementales et axées sur les citoyens afin de sensibiliser davantage ces derniers aux priorités du gouvernement du Canada ainsi qu'à ses programmes, services et moyens d'accès;
  - offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des services et des produits de communication sur le gouvernement;
  - continuer à fournir des services de communication et d'information au nom du gouvernement du Canada, dont le site du Canada, la ligne 1 800 O-Canada, la *Gazette du Canada*, le Programme des services de dépôt et Les Éditions du gouvernement du Canada;
  - accroître le rôle des bureaux régionaux dans la livraison de certains programmes, comme les foires et expositions, les commandites et la publicité.
- Cibler des segments de la population canadienne correspondant aux priorités du gouvernement du Canada :



- services conseil : fournir des services conseil sur les questions liées à la publicité, au placement dans les médias, aux nouveaux médias, à l'établissement d'un budget et des coûts et à d'autres tâches,
- responsabilisation et transparence : évaluer, documenter et rédiger des rapports sur les campagnes de publicité,
- formation et perfectionnement : organiser des cours, des séminaires, des ateliers et autres occasions d'apprentissages; effectuer des échanges avec le secteur de la publicité, partager sur les pratiques exemplaires et concevoir des outils.

- Coordonner la participation des institutions fédérales aux foires et aux expositions où le Pavillon du Canada est présent, conformément aux dispositions de la Politique de communication.
- Diriger et coordonner les communications corporatives à l'échelle nationale et régionale ;

- travailler avec les autres ministères dans le but d'élaborer un cycle bien-nal proactif de planification et étaler les achats dans les médias tout au long de l'année. Ce travail sera réalisé sur une base continue,
- collaborer étroitement dans les régions avec les conseils fédéraux de cadres supérieurs et avec le personnel des communications afin de planifier et d'établir des communications corporatives horizontales,
- continuer à assumer un rôle de chef de file au sein du gouvernement en collaborant avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Canada, Industrie Canada, Développement des ressources humaines Canada et le Secrétaire du Conseil du Trésor afin de définir, mettre à l'essai et mettre en œuvre de nouvelles stratégies visant à solutionner les problèmes liés à la technologie, à la gouvernance et aux politiques dans le cadre de l'Initiative Gouvernement en direct.
- Collaborer avec d'autres ministères à la vérification de la pertinence, de l'exactitude et de la fiabilité des renseignements.

### Résultats prévus

Ces activités devraient engendrer les résultats suivants :

- les institutions fédérales, à travers l'ensemble de l'appareil gouvernemental, respectent les dispositions des politiques du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux questions liées aux communications corporatives du gouvernement du Canada;
- les clients sont satisfaits des services de consultation et de coordination offerts par Communication Canada;

### *Indicateurs et stratégie de mesure du rendement*

Pour évaluer sa réussite dans ce champ d'activité, Communication Canada pré-voit avoir recours aux indicateurs suivants :

- pertinence des communications : Communication Canada continuera à suivre la pertinence et à l'utilité des renseignements fournis par ses programmes et ses activités;

■ valeur accordée par les institutions fédérales au suivi qu'effectue Communication Canada de l'environnement public et à ses produits de recherche : au cours de la période couverte par la planification, Communication Canada élaborera un processus afin de systématiser l'approche pour surveiller le niveau d'utilisation de ses produits et services liés à l'environnement public ainsi que le niveau de satisfaction de ses clients au sein du gouvernement du Canada.

Au cours de l'exercice 2003-2004, Communication Canada prévoit terminer la mise en place de ses outils de mesure et l'élaboration des bases de mesure de ces deux indicateurs. Une fois ceci completé, il faudra déterminer les possibilités de croissance et d'amélioration et établir les objectifs des années subséquentes.

### **Services de coordination et conseil**

#### *Activités principales*

- Diriger et coordonner les programmes et les services clés du gouvernement du Canada en matière de communication :
- Coordonner, pour l'ensemble du gouvernement du Canada, la recherche sur l'opinion publique ;
- fournir des conseils sur la méthodologie des sondages et toute autre question connexe et tenir un registre des projets de recherche sur l'opinion publique, conformément aux dispositions de la Politique de communication,
- mettre en œuvre un processus stratégique de coordination et un processus d'échange de renseignements, y compris un service de consultation sur la méthodologie, les pratiques exemplaires et des sources, et diffuser les résultats et les tendances des recherches.
- Coordonner, pour l'ensemble du gouvernement, les activités liées à la publicité, y compris les tâches clés suivantes :
- coordination : gérer une base de données sur les campagnes gouvernementales, attribuer des numéros d'enregistrement, conformément à la Politique de communication, collaborer avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouveaux processus d'achat,

## Environnement public

### Activités principales

- Diriger la recherche gouvernementale sur l'opinion publique :
- continuer la tenue des sondages *A l'écoute des Canadiens* afin de fournir au gouvernement de façon opportune des renseignements stratégiques sur des questions qui préoccupent les Canadiens et les Canadiennes;
- présenter régulièrement les résultats des enquêtes au Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales;
- effectuer des recherches spécifiques à certains enjeux ou sujets.
- Obtenir auprès de sources externes des renseignements et de l'expertise et les mettre à la disposition de tous les organismes du gouvernement du Canada :
- effectuer le suivi de la couverture des médias imprimés et électroniques et analyser leur contenu;
- recueillir des commentaires et des renseignements de la part des utilisateurs des programmes et des moyens d'accès;
- surveiller les tendances dans le domaine de la recherche sur l'opinion publique.
- S'assurer que les décisions organisationnelles tiennent compte des points de vue régionaux.

### Résultats prévus

Ces activités devraient engendrer les résultats suivants :

- les communications sont fondées sur une bonne connaissance de l'environnement public et tiennent compte des enjeux et des points de vue régionaux;
- les communications tiennent compte des situations, attentes et besoins des citoyens en matière d'information.

Si les communications sont planifiées et effectuées en se basant sur une bonne connaissance de l'environnement public - une connaissance que Communication Canada a contribué à obtenir au moyen des sondages *A l'écoute des Canadiens*, des projets spéciaux de recherche et des activités de suivi de l'opinion publique -, les communications corporatives du gouvernement du Canada tiendront compte des situations, des attentes et des besoins des citoyens en matière d'information.

PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Sommaire

Résultat stratégique : **Communications efficaces entre les Canadiens et le gouvernement du Canada**  
(141 182 000 \$)

Communication Canada n'agit que dans un seul secteur d'activité orienté vers un seul et unique résultat stratégique.  
Communication Canada a établi trois priorités, ou principaux secteurs d'activité, pour atteindre son résultat stratégique :

1. environnement public : recueillir des renseignements sur l'environnement public et les mettre à la disposition des institutions fédérales;
2. services de coordination et conseil : diriger et coordonner les principaux processus de communication au nom du gouvernement du Canada et fournir des services conseil aux autres institutions fédérales dans son secteur d'expertise;
3. communications corporatives: mener des activités d'information et de publicité et fournir un guichet unique d'accès aux renseignements sur les activités du gouvernement.

Résultats prévus

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, Communication Canada entend continuer à assurer la prestation de ses programmes et services d'information acc-  
tuels. Communication Canada prévoit continuer à mesurer son rendement à l'aide d'enquêtes de suivi et de rétroaction, d'évaluations formatives et somma-  
ves et d'autres outils de mesure. En raison du caractère relativement nouveau de l'organisme, des objectifs précis n'ont pas été fixés. À mesure que des bases de référence auront été établies au cours de l'exercice financier 2003-2004, des ob-  
jectifs précis seront élaborés et énoncés dans les Rapports sur les plans et les priorités à venir et dans les documents de planification.



## Partenaires et intervenants

Communication Canada est l'un des quatre organismes centraux chargés d'appuyer le gouvernement dans ses communications avec les Canadiens et les Canadiennes.

Le Secréariat des communications et des consultations, relevant du Bureau du Conseil privé (BCP) et responsable de la coordination des activités de communication des ministères et organismes, veille à ce que ces activités appuient les priorités du gouvernement. Il coordonne aussi les activités de consultation que BCP fournit également des services de secrétariat au Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales et, avec l'appui de Communication Canada, offre un leadership aux communicateurs du gouvernement du Canada.

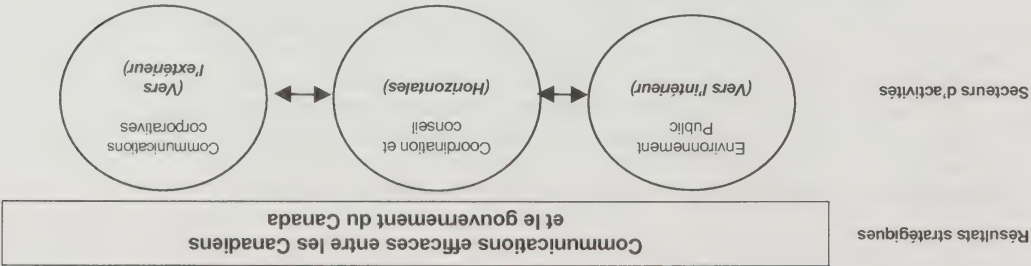
Le Secréariat du Conseil du Trésor est responsable d'élaborer, d'approuver et de diffuser les politiques et les lignes directrices sur les communications, de gérer l'initiative Gouvernement en direct et l'initiative d'amélioration des services, d'élaborer le concept global de prestation des services et de coordonner la mise en œuvre du Programme de coordination de l'image de marque du gouvernement canadien.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada procède à l'approvisionnement de certaines activités de communication, y compris l'acquisition des services de publicité et de sondages sur l'opinion publique.

Pour sa part, Communication Canada met en œuvre les décisions du Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales, en concevant et en exécutant des initiatives de communication corporative pour améliorer les communications du gouvernement du Canada, et ce, partout au pays. Ces initiatives incluent des campagnes et des programmes d'information et des moyens d'accès direct. Communication Canada gère dix bureaux régionaux ayant pour mandat de coordonner les communications corporatives du gouvernement du Canada. Communication Canada coordonne également la participation du gouvernement fédéral aux foires et expositions, la publicité, la recherche sur l'opinion publique et les publications gouvernementales.

Communication Canada aide aussi les ministères, les organismes et autres institutions gouvernementales à surveiller l'environnement public et à répondre aux demandes de renseignements des citoyens sur les orientations générales, les priorités, les politiques, les programmes, les services et les initiatives du gouvernement. À l'échelle régionale, Communication Canada participe aux principales activités régionales en matière de communication et collabore avec les gestionnaires régionaux des communications ainsi qu'avec les conseils fédéraux régionaux. À l'échelle nationale, Communication Canada offre aux institutions fédérales un certain nombre de services de communication obligatoires et optionnels afin d'assurer la conformité aux politiques gouvernementales. En somme, Communication Canada s'efforce de faciliter la tâche aux ministères et organismes en établissant des réseaux et en recommandant des solutions.

• Figure 1: Cadre de résultats





De même, l'initiative Gouvernement en direct et la vision du gouvernement du Canada quant à la modernisation des services axée sur les citoyens<sup>1</sup> font ressortir l'importance d'une meilleure coordination et d'une meilleure collaboration entre les ministères en ce qui a trait à la mise en marché des services. Les campagnes d'information et les services d'accès de Communication Canada, qui concernent l'ensemble de l'appareil gouvernemental, contribuent grandement à améliorer le niveau de sensibilisation du public et à faciliter l'accès à l'information sur le gouvernement et sur ses services, quel que soit le ministère ou l'organisme concerné. Ce rôle pourrait prendre plus d'importance alors que Communication Canada continue à assumer des fonctions clés en demeurant à l'avant-garde des changements technologiques, de l'évolution de la gouvernance et de l'évaluation du niveau de satisfaction de sa clientèle.

## Cadre des résultats

Au cours de l'exercice 2002-2003, Communication Canada a conçu un cadre des résultats comme première étape de l'élaboration d'une nouvelle structure de planification et de gestion. L'objectif du cadre des résultats est de jeter des bases solides adaptées à l'établissement d'objectifs, à la planification, à l'évaluation du rendement et à la gestion au sein de l'organisation. En liant les activités et le rendement de ses programmes, de ses services et de ses initiatives à des résultats prévus à court et à moyen termes, Communication Canada démontre comment il contribue à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Au cours de 2003-2004, Communication Canada continuera à peaufiner les indicateurs et les objectifs, mettra en œuvre une stratégie de mesure du rendement et l'intégrera à l'ensemble de son approche de gestion axée sur les résultats.

À court terme, le cadre des résultats a permis à l'organisme de grouper ses activités selon trois thèmes, soit l'*environnement public*, lié à l'obtention de renseignements et de commentaires de la part des Canadiens et des Canadiennes; coordination et conseil, lié aux services et aux initiatives relatives aux politiques des ministères et des organismes gouvernementaux; et les *communications corporatives*, liées aux services, aux produits et aux initiatives de communication visant les Canadiens et les Canadiennes. De plus, Communication Canada s'est engagé à établir une structure organisationnelle et à élaborer une culture organisationnelle fondées sur les principes propres à la fonction de contrôleur moderne et à la gestion horizontale.

Ce cadre est illustré à la page suivante.

<sup>1</sup> La vision du service, comme le conçoit le Secrétaire du Conseil du Trésor, est « utiliser les technologies de l'information et de la communication pour améliorer l'accès des Canadiennes et des Canadiens à des services améliorés, intégrés et axés sur les citoyens, au moment, à l'endroit et dans la langue officielle de leur choix ». [http://www.goi.ged.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.goi.ged.gc.ca/index_f.asp)

## SURVOL DE LA PLANIFICATION

## Contexte

Communication Canada est un organisme relativement jeune dont la création remonte à septembre 2001 – il y a donc moins de deux ans. Toutefois, il fait déjà face à de nombreux défis en matière de développement.

Dans le cadre de la planification, il faut donc tenir compte de plusieurs facteurs internes et externes.

## Facteurs internes

Certains programmes, qui comptent pour plus de la moitié du budget de Communication Canada, devront être renouvelés au cours de la période couverte par la planification. Bien que convaincu que ses programmes sont efficaces et répondent aux besoins en matière d'information, Communication Canada devra démontrer au gouvernement et aux Canadiens et aux Canadiennes que ces programmes sont administrés de façon responsable et transparente et qu'ils atteignent leurs objectifs.

Certains des programmes seront réorganisés de manière à améliorer leur livraison et leur pertinence à l'échelon régional. Toutefois, la mise en œuvre de nouveaux processus et outils administratifs demande des efforts et des ressources supplémentaires.

Certains programmes ont fait et feront l'objet d'examen externes approfondis. Communication Canada s'est engagé à faire preuve de transparence et à collaborer pleinement à ces examens. Toutefois, cela n'est pas sans conséquence pour le cours normal de ses activités.

## Facteurs externes

Les programmes et les services offerts par Communication Canada sont étroitement liés aux priorités du gouvernement. Présentement, ces priorités portent, entre autres choses, sur l'innovation, l'acquisition de compétences et l'apprentissage, la mise en œuvre du Protocole de Kyoto, l'amélioration de la sécurité publique, l'amélioration de la situation économique, sociale et culturelle des Autochtones au Canada ainsi que le renouvellement du système de soins de santé. Bon nombre de ces priorités pourraient changer au cours de la période 2003-2006, ce qui demandera à Communication Canada de faire preuve de flexibilité, de s'adapter et de réagir rapidement afin de faire face aux diverses demandes pour ses programmes et services. De plus en plus, l'efficacité des communications sera liée au niveau de coordination qui existera au sein du gouvernement du Canada, ce qui signifie que l'on fera probablement davantage appel à des organismes comme Communication Canada pour assumer un leadership horizontal.

sant la couverture des médias, en évaluant les campagnes de communication ainsi que les produits et les services d'accès publics;

- services de coordination et conseil : diriger et coordonner, au nom du gouvernement du Canada, des processus clés liés à la communication (par exemple, la recherche sur l'opinion publique, la publicité, la participation fédérale aux foires et expositions) et offrir des services conseil aux autres institutions fédérales;

- communications corporatives : comprenant la publicité, les commandites, la participation aux activités communautaires, aux foires et expositions et les diverses publications gouvernementales; offrir des services d'accès public, répondre aux demandes de renseignements des citoyens utilisant la ligne 1 800 O-Canada et fournir un guichet électronique unique d'information sur les programmes du gouvernement par l'entremise du site du Canada.

Communication Canada s'est engagé à établir une structure organisationnelle et à favoriser le développement d'une culture organisationnelle fondée sur les principes propres à la fonction de contrôleur moderne et à la gestion horizontale.

Communication Canada a pour mandat d'améliorer les communications entre le gouvernement du Canada et les Canadiens et les Canadiennes. Alors que les communications des diverses institutions gouvernementales portent sur des domaines d'activité bien précis, Communication Canada traite les communications avec les citoyens de façon globale, du point de vue de l'ensemble du gouvernement. Il aide les institutions et le gouvernement à surveiller l'environnement public et à répondre aux besoins de renseignements des citoyens sur l'orientation générale du gouvernement, sur ses priorités et sur une vaste gamme de politiques, programmes, services et initiatives.

Communication Canada collabore avec les institutions pour favoriser l'atteinte des objectifs de communication globaux et régionaux du gouvernement. Il coordonne ses activités avec celles du Bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Depuis sa création en septembre 2001, Communication Canada (CC) est devenu le principal organisme du gouvernement du Canada en matière de planification, de production et d'exécution des activités de communication corporative. Dans le cadre de son mandat, Communication Canada travaille tant à l'échelle nationale que régionale. Il fournit un certain nombre de services liés aux communications à d'autres institutions fédérales, dans des secteurs comme la recherche sur l'opinion publique, le suivi électronique de la couverture médiatique, la publicité, les foires et expositions et les publications gouvernementales (par exemple : la *Gazette du Canada*, le Programme des services de dépôt, les Editions du gouvernement du Canada).

Communication Canada entreprend aussi, en collaboration avec d'autres ministères et organismes, des campagnes et des projets d'information ainsi que des activités de commandite et de communication, et ce, dans le but d'informer les Canadiens et les Canadiennes sur les programmes et les services du gouvernement. En matière d'information, Communication Canada fournit aux Canadiens et aux Canadiennes un service de guichet unique par l'entremise de la ligne sans frais 1 800 O-Canada, du site du Canada et à titre de partenaire de l'Initiative Service Canada. Communication Canada assure la coordination et la diffusion de renseignements aux Canadiens et aux Canadiennes sur les programmes, les services et les priorités du gouvernement du Canada et facilite l'accès des citoyens aux renseignements sur le gouvernement.

Communication Canada se rapporte au président du Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales, créé en 1998. Ce comité a pour mission de superviser la stratégie ou l'approche applicable à l'ensemble des communications du gouvernement.

Communication Canada a partagé ses tâches en trois principaux champs d'activité, soit :

- environnement public : recueillir des renseignements sur l'environnement public en menant des recherches sur l'opinion publique, en suivant et en analysant



**Déclaration de la direction**

**Déclaration de la direction  
Rapport sur les plans et les priorités  
2003-2004**

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 de Communication Canada

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :

M<sup>e</sup> Guy Mc Kenzie

Directeur exécutif

Date :

26/02/2003

## MESSAGES

## Message du ministre

Nous vivons à l'ère des communications. Grâce aux nouvelles technologies, l'information s'est transformée en un produit de base de la vie sociale et économique comme nous ne l'avions jamais connu auparavant. Nous sommes de plus en plus bombardés par l'information. Où que nous allions, on se dispute notre attention. Dans ce nouveau contexte, le gouvernement doit relever des défis de taille en matière de communication :

- Nous devons nous assurer que les citoyens ont accès à de l'information pertinente et fiable, quel que soit le lieu où ils vivent, leur niveau d'alphabétisation et le moyen de communication qu'ils privilégient.
- Nous devons maintenir la cohérence et l'uniformité des messages de tous les ministères.
- Les citoyens doivent savoir où ils peuvent trouver l'information dont ils ont besoin.



L'honorable Ralph Goodale

Communication Canada a été créé pour relever ces défis. Cet organisme représente un élément clé de la réponse du gouvernement aux nouvelles réalités de l'ère de l'information. Il est positionné de telle manière qu'il peut faire une différence dans la façon dont les Canadiens et les Canadiennes font affaire avec leur gouvernement, et à s'assurer que l'information qui importe aux Canadiens et aux Canadiennes les rejoigne malgré la multitude de médias.

Les Canadiens et les Canadiennes ont forgé entre eux des liens d'appartenance et de confiance. Le respect mutuel des cultures, la reconnaissance de la diversité et la collaboration constante entre l'État et les citoyens sont fondés sur ces liens. Créer force et cohésion à partir de la diversité sociale, culturelle et régionale, est un défi auquel le Canada fait face depuis ses tout premiers jours. Cela rend le travail de communication plus difficile mais d'autant plus intéressant et vital pour l'avenir de notre pays. Nous devons reconnaître la primauté des citoyens et leur fournir l'information dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin et dans les collectivités où ils vivent.

Dans cette révolution de l'information, le gouvernement du Canada doit montrer la voie et non suivre les autres. Au cours des prochaines années, Communication Canada s'efforcera d'atteindre l'excellence dans les domaines de la recherche sur l'opinion publique, la publicité gouvernementale et les communications corporatives régionales, conformément aux principes de transparence, de responsabilité et d'utilisation optimale de l'argent des contribuables.

C'est avec plaisir que je vous présente ce rapport sur les plans et les priorités. Il expose comment Communication Canada répond à ces défis et possibilités en matière de communication.

L'honorable Ralph Goodale

Ministre responsable de Communication Canada





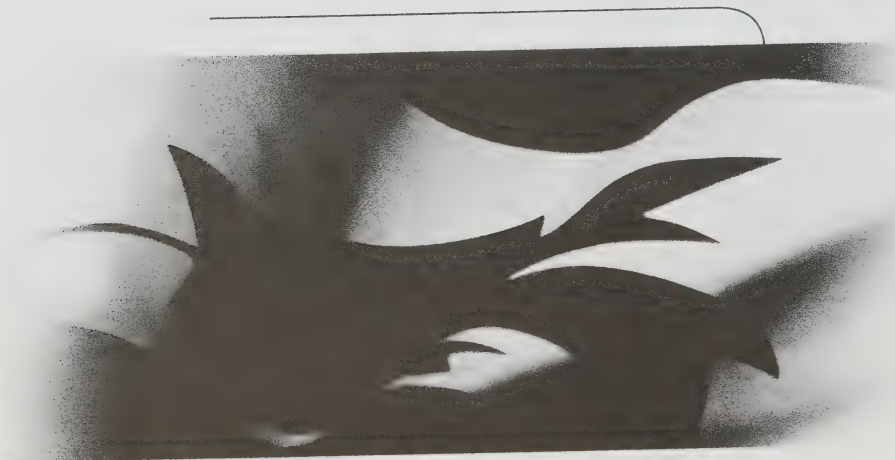
**TABLE DES MATIÈRES**

MESSAGES .....	3
MESSAGE DU MINISTRE .....	3
DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....	4
RAISON D'ÊTRE .....	5
SURVOL DE LA PLANIFICATION .....	7
CONTEXTE .....	7
Facteurs internes .....	7
Facteurs externes .....	7
Cadre des résultats .....	8
PARTENAIRES ET INTERVENANTS .....	10
PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....	11
SOMMAIRE .....	11
RÉSULTATS PRÉVUS .....	11
Environnement public .....	12
Activités principales .....	12
Résultats prévus .....	12
Indicateurs et stratégie de mesure du rendement .....	13
Services de coordination et conseil .....	13
Activités principales .....	13
Résultats prévus .....	14
Indicateurs de rendement et stratégie de mesure du rendement .....	15
Communications corporatives .....	15
Activités principales .....	15
Résultats prévus .....	16
Indicateurs de rendement et stratégie de mesure du rendement .....	16
Risques et défis .....	17
ORGANISATION .....	19
RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	19
Obligation de rendre compte .....	19
Dépenses ministérielles prévues .....	20
TENDANCES DES DÉPENSES .....	20
ANNEXES .....	21
TABLEAU 1 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT .....	21
TABLEAU 2 : RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT .....	21
TABLEAU 3 : SOURCES DES RECETTES DISPONIBLES .....	22
TABLEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE (2003-2004) .....	22





Budget des dépenses 2003-2004  
Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada

**Communication**

## Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Communication Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-103  
ISBN 0-660-62284-X



9152

Communication Canada

Budget des dépenses  
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada











